

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Andrei Andrejev

**TÖÖRAHULOLU JA SEDA KUJUNDAVAD TEGURID
EESTI RAAMATUKOGUDE NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
juhendaja Anne Aidla

Kaitsmisele lubatud „ „ 2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja
Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
Andrei Andrejev

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Töötajate töörahulolu käsitlemise teoreetilised alused	9
1.1 Töörahulolu mõiste, selle tähtsus ja selle käsitluste ülevaade ning analüüs	9
1.2 Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel töörahulolu uurimiseks	29
2. Eesti raamatukogutöötajate töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite uuring	46
2.1 Raamatukogude, meetodi ja valimi tutvustus	46
2.2 Töörahulolu kujundavate tegurite analüüs	60
Kokkuvõte	82
Viidatud allikad	88
Lisad	103
Lisa 1. Porteri ja Lawleri teoreetiline mudel	103
Lisa 2. Latham ja Locke'i eesmärgi mudel (McKenna 2003: 102)	104
Lisa 3. Farreli EVLN rahulolematuse teooria maatriks	105
Lisa 4. Käesolevas töös käsitletud rahuloluteooriad	106
Lisa 5. Laiendatud töö ülesehituse mudel	108
Lisa 6. Rahulolu ja tööjõu voolavuse mudel	109
Lisa 7. Integreeritud töökonteksti mudel	110
Lisa 8. Inimese-keskkonna (P-E) mudeli sobivus viie töö dimensioonidega	111
Lisa 9 Küsimustik	112
Lisa 10. Mõlema meetodiga leitud töö dimensioonide ja -väljundite normaaljaotuse kontroll	123
Lisa 11. Mitteparameetriline dispersioonanalüüs töö dimensioonide analüüs uute taustagruppide lõikes (olulisuse tõenäosused)	124
Lisa 12. Töö mitmekesisuse statistiliselt oluliste keskmiste erinevused vanusegruppide lõikes	125

Lisa 13. Töö olulisuse statistiliselt oluliste keskmiste erinevused vanuse ja töö asukoha gruppide lõikes.....	125
Lisa 14. Tagasiside statistiliselt oluliste keskmiste erinevused raamatukogutüübi gruppide lõikes.....	126
Lisa 15. Üldise rahulolu statistiliselt oluliste keskmiste erinevused taustagruppide lõikes	126
Lisa 16. Sisemotivatsiooni statistiliselt oluliste keskmiste erinevused tööstaaži ja kollektiivigruppide lõikes	127
Lisa 17. Rahulolu palgaga statistiliselt oluliste keskmiste erinevused kollektiivi- ja töö asukoha gruppide lõikes.....	127
Lisa 18. Rahulolu turvalisusega statistiliselt oluliste keskmiste erinevused töö asukoha gruppide lõikes.....	128
Lisa 19. Sotsiaalse rahulolu statistiliselt oluliste keskmiste erinevused tööstaaži ja kollektiivi gruppide lõikes	128
Lisa 20. Kasvuvajaduse ja motivatsiooni potentsiaalse arvvaärtust kvartiilide analüüs taustagruppide lõikes.....	129
Summary	131

SISSEJUHATUS

Töörahololu teema on tänapäeval väga aktuaalne ning inimressursi tähtsus on tõusnud. Majanduskriis ja tihe konkurents ei võimalda põhistiimulina pidevalt kasutada raha. Eriti raske on olukord riigieelarvest finantseerivates ettevõtetes, kuna eelarve ei pruugi kasvada aastast aastasse ning finantseerimine läheb raskemaks. Samas on personal organisatsiooni pideva arengu oluline tegur, mistõttu nõutakse juhilt tähelepanu pööramist töötajate heaolule. Töörahuolu tõstmine on üks võimalustest pakkuda alluvatele mitterahalist motivatsiooniallikat. Suureks väljakutseks on sellise motiveeriva keskkonna ülesehitus, mis võiks töötajaid innustada oma kohustusi parem täitma. Uurimisteooriad pakuvad, et rahulolev töötaja mitte ainult ei ole töökohal loominguilisem ja produktiivsem, vaid ka tema töö kvaliteet on kõrgem võrreldes rahulolematumaga (Gaki *et al.* 2013: 484). Rahulolu ei ole ainuke mõjur, kuid seda peetakse üheks olulisematest (Kumar *et al.* 2013: 1). Samuti on üsna tähtis vaadata tulevikku ning mõelda homsele päevale. Olemasolevate ja tulevaste alluvate vajaduste väljaselgitamine ja nendega arvestamine on pikkaajalise edu tagatis.

Autori arvates on eriti oluline käsitleda töörahololu asutustes, mis vastutavad meie haridustaseme ehk meie tuleviku eest. Uurijad pööravad tavaliselt tähelepanu ilmsetele variantidele nagu kool ja ülikool, teised eluvaldkonnad aga jäävad tähelepanuta. Üheks nendest vähem tähelepanu pälvinud valdkondadest on raamatukogud, kus mitte ainult tudengid ei veeda aega õpikuid lugedes, vaid ka teised leiavad endale huvipakkuvaid teoseid. Prantsuse filosoof ja kirjanik Denis Diderot on öelnud, et inimesed lõpetavad mõtlemise, kui nad lõpetavad lugemise (Kuulsate inimeste... 2000: 98). Juhul kui raamatukogusid poleks, ei saaks suurem osa inimestest endale eriti tihti lubada raamatuid soetada. Uued tehnoloogiad aga ei saa asendada paberraamatuid, kuid raamatukogudel on võimalus integreerida neid tehnoloogiaid oma igapäevasesse töösse.

Rahulolutaseme uurimiseks sobivad autori arvates kõige paremini töötajate rahulolu küsitlused. Need on väga heaks informatsiooni allikaks juhtkonnale, aidates juhil tõsta alluvate rahulolu ning muuta ettevõtet tõhusamaks.

Viimasel ajal pööratakse Eestis töörahulolu küsimustele rohkem tähelepanu, kuid enamasti uuritakse seda kitsa valimi, näiteks ühe ettevõtte põhjal. See raskendab eri uuringute tulemuste omavahelist võrdlust. Aastal 2009 tehtud üleriigilise uuringu järgi on töötajad tööülesannete, töö- ja puhkeaja korralduse, töösuhte kindluse ja tööga üldiselt rahul, kuid karjääri- ja arenguvõimaluste, iseseisvuse, tööalaste otsuste tegemisse töötajate kaasamise ja töö tasustamisega rahulolematud. Tulemused ei peegelda mitte ainult soovi töö kvaliteedi tõstmiseks ja miinimumstandardite täitmiseks, vaid ka vajadust tagada pidev areng ja konkurentsivõime. (Kõrreveski 2010: 12–15) Eskildsen *et al.* (2010: 374) uurisid kultuuridevahelisi erinevusi töörahuolu aspektist. Eesti kõrval oli kaasatud veel 21 riiki, sealhulgas naaberriigid Soome, Taani ja Rootsi. Selgus, et töörahulolu Eestis on uuritavate riikide seas keskmisel tasemel (9. koht 22-st). Võrreldes teiste Skandinaavia riikidega on Eesti näitaja veidi madalam, kuid Euroopa riikide seas üldiselt keskmisest veidi kõrgemal tasemel (6. koht 15-st). Käesoleva magistritöö raames on need tulemused huvipakkuvad, kuna uuritava valdkonna arengut saab võrrelda riigi keskmiste näitajatega ning tulevikus võib võrrelda nii uuritava valdkonna kui ka riigi keskmiste näitajate dünaamikat.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Eesti raamatukogude töötajate töörahulolu kujundamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitakse järgnevad uurimisülesanded:

- välja tuua töörahuolu mõiste ja praktiline tähtsus,
- anda ülevaade varasematest rahuolu teooriatest,
- kirjeldada Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudelit ning selle eeliseid ja puudusi töörahulolu analüüsimise kontekstis,
- anda ülevaade töö karakteristikute mudeli edasiarendustest ja analüüsist,
- toetudes teoreetilisele tagapõhjale kohandada küsimustik ning korraldada uuring Eesti raamatukogude töötajate seas,
- analüüsida saadud tulemusi arvestades sealjuures töötajate taustatunnuseid,

- võrrelda saadud tulemusi varasemate töörahulolu uurimuste tulemustega ja anda soovitusi Eesti raamatukogude töötajate töörahulolu kujundamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas käsitletakse töörahuloluga seotud teoreetilisi aspekte. Esimeses alapeatükis selgitatakse töörahulolu mõistet, analüüsitakse selle olemust eri autorite seisukohtadest lähtudes, kirjeldatakse ja analüüsitakse seda mõjutavaid tegureid, käsitletakse selle tähtsust töötajatele ja organisatsioonidele ning võrreldatakse omavahel rahuloluteooriaid. Teises alapeatükis analüüsitakse Hackmani ja Oldhami mudelit, selle komponente ning praktilist rakendamist. Peale selle näidatakse mudeli puudusi ning selle edasiarendamise võimalusi. Autori arvates on nimetatud käsitlus kõige parem töörahulolu kirjeldav mudel, kuna pideva kaheaastase arengu jooksul testiti sellega enam kui 1500 töötajat üle 100 ametist ja 15 organisatsioonist (Hackman, Oldham 1975: 161) ning hiljem kontrolliti meta-analüüsi abil üle 200 varasemat uuringut (Fried, Ferris 1987: 291). Mudel ei ole puhtalt teoreetiline, vaid ka praktikas hõlpsasti rakendatav. Märkimisväärne on veel see, et kuigi teooria on välja töötatud neli aastakümnet tagasi, ei ole seda eriti muudetud hoolimata mahukast kriitikast. See näitab valitud mudeli stabiilsust aastakümnete vältel. Lisaks sellele, uurib autor mitut mudeli laiendamise ja arendamise metoodikat, võrdleb neid omavahel ning selgitab lahti meetodikate kasutamise võimalusi.

Teoreetilisele osale tuginedes kohandatakse küsimustik ja kogutakse andmeid Eesti raamatukogudest. Aluseks võtab autor Hackmani ja Oldhami töö diagnoosimise uuringu (*job diagnostic survey*). Adapteerimiseks oli valitud küsimustiku lühike versioon, sest see hõlmab täisversiooniga sama aspekte ning on sellega sama usaldusväärne, kuid võtab vähem aega täitmiseks (Hackman, Oldham 1974: 9). Täisversioonil on 83 küsimust (arvestamata küsimusi taustandmete kohta) (*Ibid*: 47–57) ning lühikes versioonis on 53 küsimust (*Ibid*: 67–72). Nende küsimustik hõlmab nii viit töö peamist dimensiooni kui ka kasvuvajaduse tugevust ning töölaseid väljundeid. Töö dimensioonide hulka kuuluvad töö mitmekesisus, töö selgus, töö olulisus, iseseisvus ja tagasiside. Isiklikud ja töölased väljundid hõlmavad üldrahulolu, sisemist motivatsiooni ning spetsiifilisi rahulolusid: rahulolu palga, turvalisuse, ülemuse, kasvu- ja arenguvõimalustega ning sotsiaalset rahulolu. Isiklike ja töölaste väljundite näitaja osutab, kuivõrd nõrgalt või tugevalt soovib inimene areneda ja tööalaselt kasvada.

Tuginedes analüüside tulemustele selgub, kuivõrd rahul on raamatukogutöötaja oma töökoha eri. See on eriti oluline, kuna rahulolematuse vähendamine töö efektiivsust ja võib kaasa tuua töötajate lahkumise.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade raamatukogude tüüpidest ja nende ülesannetest. Kirjeldatakse uurimisprotsessi, võrreldakse töörahulolu hindamise meetodeid ning põhjendatakse meetodi valikut. Antakse ülevaade valimi sotsiaaldemograafilistest näitajatest. Teises alapeatükis analüüsitakse saadud tulemusi, võrreldakse neid varasemate tulemustega ning tehakse järeldusi. Statistilistest meetoditest kasutatakse dispersioon- ja korrelatsioonanalüüsi ning χ^2 testi. Saadud tulemuste põhjal annab autor soovitusi töö dimensioonide ja -väljundite taseme tõstmiseks.

Töös tuginetakse peamiselt USA teadlaste uurimustele personali töörahulolu hindamise kohta. Tulemuste analüüsiks kasutatakse tarkvaraprogramme Microsoft Excel 2007, Stata 12 ja IBM SPSS Statistics 22.

Autor tänab oma juhendajat Anne Aidlat kannatlikkuse ja asjakohaste soovitude eest ning raamatukogutöötajaid, kes leidsid aega küsimustiku täitmiseks. Samuti on töö autor tänulik raamatukogude ja nende osakondade juhatajatele, kes levitasid infot oma töötajate seas. Autor avaldab tänu retsensendile konstruktiivsete tähelepanekute eest ja keeleteimetajale Kairit Hennot grammatiliste paranduste eest, mis võimaldasid töö kvaliteeti tõsta.

1. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Tööraahulolu mõiste, selle tähtsus ja selle käsitluste ülevaade ning analüüs

Käesoleva magistritöö teoreetilise osa esimeses alapunktis analüüsitakse tööraahulolu olemust eri lähenemiste najal. Samuti vaadeldakse tööraahulolu seost motivatsiooniga ja selle praktilist tähtsust organisatsioonidele. Käsitletakse tööraahulolu teooriate liigitusvõimalusi, analüüsitakse nende teooriate tugevaid ja nõrku külgi ning vaadeldakse rahulolematuse mõju töötajatele ja organisatsioonidele.

Hoolimata sellest, et tööraahulolu tundub lihtsa asjana, on seda üpris raske defineerida. Üsna populaarsed on kaks käsitlust, milles tööraahulolu all mõistetakse seisundit või taset. Üldjoontes määras Spector (1999: 7) tööraahulolu tasemenähtuse, mil määral inimestele meeldib oma töö. Kõige levinuma definitsiooni andis Locke. Ta väitis, et tööraahulolu on nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuse tunnustamisest ja hindamisest. See tähendab, et tööraahulolu sõltub sellest, kuivõrd töötulemus vastab töötaja ootustele ja väärtustele. Samuti märkis ta, et rahulolematuse tööga on negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb kas ebameeldivast ja töötaja väärtustele mittevastavast tulemusest või töö mittekuuluvusest hindamisest, mis ei innusta inimest oma täisväärtuslikku panust andma. (Locke 1969: 317)

Huczynski ja Buchanan (1991: 8) ütlevad, et organisatsioon on sotsiaalne ühendus kontrollitud käitumise eesmärgi saavutamiseks. Tööraahulolu on peamine tegur, mis suunab inimesi töötama ja paremaid tulemusi saavutama – see aga on kindlasti iga ettevõtte eesmärk. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. Tavaliselt tajutakse rahuloluna

sedas, kuivõrd tehtud töö annab tulemusena need asjad, mis on töötaja jaoks olulised. Inimene võrdleb tegelikku olukorda oma väärtustega ning kujundab seejärel hoiaku, olles siis kas rahulolev või rahulolematu. (Luthans 1992: 114)

Cranny, Smith ja Stone pakkusid, et definitsioonis ei ole vaja eristada rahulolu ja rahulolematust, kuna need on sama nähtuse eri tahud. Nad väitsid, et töörahulolu on afektiivne ehk emotsionaalne reaktsioon tööle või tulemusele, mis tuleneb tegeliku tulemuse võrdlusest oodatava, soovitud või ära teenitud tulemusega. (Weiss 2002: 174) Nagu näha, võib rahulolematust üldiselt nimetada negatiivse tähendusvarjundiga rahuloluks.

Teise külje töörahulolu uuringutes pakkus Weiss. Ta väitis, et töörahulolu on seisund, kuid kuna seisundid ei ole kunagi püsivad ehk need muutuvad ning seejuures üsna kiiresti, saab nende mõjust rääkida ainult sel ajal, mil need tekivad. Kuna eri emotsioonid avaldavad erinevat mõju, ei tohi emotsionaalset seisundit vaadelda üldisena, vaid see tuleb teguriteks jagada. Weiss toob välja kolm tegurit:

- üldised töö väärtushinnangud,
- töö emotsionaalne kogemus,
- töö uskumused.

Selleks, et üldist töörahulolu õigesti hinnata, tuleb need kolm tegurit üksteisest eraldada. Selline eraldamine võimaldab rahulolu paremini ennustada, parandada ja hinnata kui üldine rahulolu uurimine. (*Ibid*: 175–176)

Töörahuloluga tugevalt seotud mõiste on „motivatsioon“. Neid kahte käsitletakse sageli koos ning arutletakse, kuivõrd töörahulolu on seotud motivatsiooniga ja vastupidi. Psühholoogias mõistetakse motivatsiooni all erilist neurofüsioloogilist seisundit, mis nõuab teatud funktsionaalsete süsteemide aktiivsuse suunamist vajaduste rahuldamisele. Vajaduste tekkides moodustub meie ajukoos erinev vajaduste rahuldamise programm, mis paneb meid tegutsema. Motivatsiooni põhjustab motiiv ehk tunnetatud vajadus. Motiiv ise ei ole tegevuse põhjuseks, aga see aitab luua eesmärgi, millele tegevus suunatakse. (Bachmann, Maruste 2003: 74–76) Rahulolu iseloomustab aga suhtumine tegutsemise protsessi või tulemusse. Võib oletada, et autori arvates on need kaks

üksteist mõjutavad aspektid, mis võivad olla tööprotsessi tsükli osadeks, kuid need ei ole samad protsessid.

Tööraahulolu võib uurida motivatsiooni vaatenurgast. Rahulolu uurijad jagavad motivatsiooni mõjurid sisemisteks ja välisteks teguriteks. Väliste tegurite all mõistetakse materiaalseid väärtusi, nagu palk, boonused jms. Sisemised tegurid tulenevad inimese enda tahtest oma panust anda. Peamotivaatorid on huvi, väljakutse, enda heaolu jms. (Langton, Robbins 2006: 108) Töötajad on motiveeritud siis, kui töö ergutab neid: nad tahavad teha tööd paremini ning otsivad selleks võimalusi. Teadlased ei ole jõudnud ühisele arvamusele, kuidas käsitleda väliste tegurite mõju. Osa nendest (nt Langton ja Robbins ning Herzberg) usub, et rahulolu mõjutavad ainult sisemised tegurid, kuid teised pakuvad, et tööraahulolu moodustab sisemiste ja väliste faktorite kombinatsioon, kuhu kuuluvad nii töö ise, kolleegid ja arenguvõimalused kui ka palgatase (Schermerhorn *et al.* 2005: 158). Seega võib tööraahulolu nimetada tasemeks, milleni inimene on motiveeritud tegema oma tööd ja töötulemus ületab nende kulutatud ressursside hulka. Teiste sõnadega, tööraahulolu on tase, millel inimesed tunnevad ennast positiivselt või negatiivselt oma töö suhtes (Schermerhorn *et al.* 2002: 162), ehk tase, millel nad tahavad midagi saavutada või vastupidi ei taha. Sama definitsiooni pakuvad ka Hackman ja Oldham (1975: 162). Sellest lähtudes võib väita, et motivatsioon ja rahulolu on omavahel väga tihedalt seotud, kuna motivatsiooni moodustavad sisemised ja välsed faktorid, mis suunavad inimest eesmärgi saavutamisele (Langton, Robbins 2008: 107), ja rahulolu on tase, mis näitab inimeste suhtumist sellesse motivatsiooni. Võib öelda, et rahulolu ja motivatsioon moodustavad ühe suletud ringi, sest rahulolu moodustavad mineviku sündmused (põhimõtteliselt töötaja töö tulemused) ja see näitab tööga rahulolu või rahulolematuse hetkeseisundit, motivatsiooni aga moodustavad tuleviku sündmused – see, mida tööandja teeb, et töötajad teeksid oma tööd õigesti –, ja see näitab ootusi töötaja edaspidisele tööpanusele.

Autor ise on arvamusel, et Schermerhorni ning Hackmani ja Oldhami poolt välja toodud mõiste peegeldab rahulolu olemust kõige paremini, aga võiks diskussiooniga minna veel kaugemale. Autor usub, et taseme ja seisundi käsitleused saab koondada ühte definitsiooni. Rahulolu taseme võib uuringute käigus kindlaks teha, kuid definitsioonis tuleb ka märkida, et rahulolu võib olla kindla tugevusega, kuna tugev ja nõrk rahulolu

näitavad mõlemad positiivset seisundit, kuid nende avaldatav mõju on erinev. Autor usub, et kõige sobivamaks variandiks ühendada taseme ja seisundi lähenemised on skaala, kuna see peegeldab nii rahulolu tugevuse määra kui ka näitab hetkeseisundit. Seega pakub autor järgmist mõistet: töörahulolu on emotsionaalsete seisundite skaala, mis määrab inimese tööga rahulolu või rahulolematuse hetketugevuse, mis tuleneb töötaja väärtuste ja hinnangute hindamisest. Skaala tüüpe valides arvab autor, et kõige paremini kirjeldab rahulolu järjestusskaala, kuna mõnedes teooriates püütakse leida eri mõjurite tugevust, mis kodeeritakse numbriteks, misjärel võrreldakse saadud tulemusi omavahel. Isegi kui loobuda numbrite kodeerimisest, koosnevad paljud küsimustikud ikkagi sellistest küsimustest, mille vastused tuleb märkida järjestusskaalal.

Selle definitsiooni vastu võib rääkida fakt, et ideaalselt hõlmab definitsioon kõiki aspekte ühtemoodi. See tähendab, et kui kirjeldada töörahulolu skaalana, peab see olema rakendatav kõikidele mudelitele nii, et saadud tulemusi saaks omavahel võrrelda. Ühest küljest on seda võimalik teha ainult mingi ühe mudeli raames, kuna eri mudelid kirjeldavad erinevaid tegureid. Teisest küljest võib teha ühe unikaalse skaala, mis ei näitaks mitte absoluutseid väärtusi, vaid nende suhet maksimumväärtusega. Nii võib võrrelda ka tulemusi, mis on saadud eri teooriate raames. Samuti võib tööga üldrahulolu kõrval uurida ja võrrelda ka rahulolu töö eri aspektide või valdkondadega.

Kokkuvõtteks võib öelda, et töörahulolu defineerimisel ei ole ühise arvamuse ni jõutud. Kaks kõige levinumat mõistet käsitlevad rahulolu kui taset ja seisundit, millest esimene on rohkem seotud pikaajalise nähtuse, teine aga on rohkem seotud hetkesuhtumisega. Käsitletused on kokkuvõtvalt toodud tabelis 1.1.

Töörahulolu jälgimine on töötaja jaoks üsna oluline, kuna see võib avaldada mõju ka rahulolule eluga. Uurijad pakuvad kolme varianti: töö- ja elurahulolude vahel on seos, töö ja eraelu eksisteerivad paralleelselt ning töö ja elu kompenseerivad teineteist. Hoolimata uurijate väidetest, et suhtumine on individuaalne ning on võimatu teha järeldusi suure grupi puhul, leidsid Tait *et al.* (1989: 504) meta-analüüsi abil positiivse korrelatsiooni ($r = 0,44$) töö- ja elurahulolude vahel. Judge ja Locke (1993: 485) väitsid ilmse põhjuse olevat selles, et töörahulolu mõjutab meie elu, kuna töö on elu suur ja vältimatu osa. Samas eksisteerib ka vastupidine võimalus – eraelu võib olla nii positiivne, et mõjutab ise tööd ning tõstab töörahulolu. Madal rahulolu tase võib

tekitada negatiivseid tööga seotud emotsioone (Fitzgerald *et al.* 2003: 291), kaasa tuua töömoraali languse (Schaefer, Moos 1996: 63), füüsilisi ja mentaalseid haigusi (Rosse, Hulin 1985: 324; Faragher *et al.* 2005: 107) – kõike seda ebakindluse tõttu töökoha püsivuse suhtes (*job insecurity*) ning levinud töönarkomaania tõttu (*workaholism*) (Cooper 1999: 569–570).

Tabel 1.1. Tööraahulolu käsitlused

Tööraahulolu komponent	Autor	Tööraahulolu põhikäsitlus	Tööraahulolematuse põhikäsitlus
tase	Spector	kuivõrd inimesele meeldib töö	ühel skaalal, rahulolule vastand
seisund	Locke	tööväljundi vastavus töötaja ootustele ja väärtustele	tööväljundi mittevastavus töötaja ootustele ja väärtustele
tase	Luthans	töö, töökorralduse ja töökaaslastega suhete tunnetamine	ühel skaalal, rahulolule vastand
tase	Cranny, Smith ja Stone	tööväljundi vastavus soovitud tulemusele	ühel skaalal, rahulolule vastand
seisund	Weiss	kolm tegurit avaldavad pidevat mõju kohesele tööraahulolule	-
tase	Herzberg	töösisemiste faktorite mõju	töövälised faktorid blokeerivad rahulolematust
tase	Hackman ja Oldham	positiivne tunne töö suhtes	ühel skaalal, rahulolule vastand
tase ja seisund	käesoleva töö autor	emotsionaalsete seisundite skaala, mis määrab inimese tööga rahulolu või rahulolematuse hetketugevust	ühel skaalal, rahulolule vastand

Allikas: (Spector 1999: 7; Locke 1969: 317; Luthans 1992: 114; Weiss 2002: 174–176; Schermerhorn *et al.* 2002: 158, 162 Hackman, Oldham 1975: 162 andmetel); autori koostatud.

Tööraahulolu säilitamine ei ole oluline mitte ainult töötajate, vaid ka organisatsiooni head käekäiku silmas pidades. Tööga rahulolu on üks olulisemaid tegureid organisatsioonipsühholoogia uuringutes tänu selle mõjule töö kontekstile (Kinicki *et al.* 2002: 20). Organisatsioonis võib olla palju häid ja koolitatud töötajaid, aga kui nende ootused ja kavatsused ei ole tasakaalus tööandja plaanide ning ootustega, võib vaevalt oodata häid tulemusi. Kui jätta tööraahulolu unarusse, võivad ettevõtet oodata igasugused negatiivsed tagajärjed. Töötajate suhtumine töösse on inimressursside

juhtidele väga oluline, kuna see mõjutab organisatsioonilist käitumist ning terve organisatsiooni õhkkonda (Luthans 1992: 113). Autor analüüsib kirjanduses mainitud kahte olulisemat faktorit, mida rahulolu mõjutab – need on organisatsiooni tulemuslikkus ja töötajate lojaalsus ettevõttele. Analüüsi on lisatud ka kolmas autori arvates oluline tegur, ettevõtte maine.

Tööraahulolu peetakse töötajate positiivsete tulemuste ja ettevõtte edukuse allikaks (Sledge *et al.* 2008: 1667–1668; Thomas, Au 2002: 311), tänu rahulolu positiivsele seosele tootlikkuse (Harter *et al.* 2002: 272) ja töömotivatsiooniga (Kinicki *et al.* 2002: 22, 23). Organisatsiooni tulemuslikkuse määramine sõltub tegevusest, pakutud toodetest või teenustest, peegeldades seda, kuivõrd edukalt funktsioneerib organisatsioon, aidates korrigeerida olemasolevat arenguplaani ning ennustada tulevasi näitajaid. Kuigi seos rahulolu ja töötulemuste vahel tundub ilmne, on see tegelikus elus keerulisem. Tänapäevaks on välja selgitatud seitse võimalust, kuidas tööraahulolu ja töö tulemuslikkus võivad olla seotud (Judge *et al.* 2001: 377): tööraahulolu mõjutab töösooritust (1), töösooritus mõjutab tööraahulolu (2), tööraahulolu ja -soorituse vahel on vastastikune seos (3), nende nähtuste vahel puudub seos täielikult (4), eksisteerib ainult võltsseos (5) või vahendavad seost teised muutujad (6) ning alternatiivsed lähenemised (7), kuhu kuuluvad kõik ülejäänud seisukohad. Tavalised mudelid hõlmasid vaid üksikaks faktorit, mis ei saanud näidata kindlat seost ega selgitada, mis saab olla põhjus ja mis oleks tagajärg. Samuti otsisid ainult üksikud uurijad faktorite koosmõju sõltumatule muutujale ja üksteisele. Üks paljudele teadlastele iseloomulik lähenemine oli see, et õnnelik töötaja on produktiivsem kui vähem õnnelik, seega saab rahulolu parandada tulemuslikkust. Moorhead ja Griffin (1989: 140) väidavad, et rahulolu ja töötulemuste vaheline seos sõltub rahulolu tekitavate faktorite koosseisust. Kui välised tegurid domineerivad, on töö rahulolu saavutamise vahendiks ning see võib nõuda juhi sekkumist probleemide tekkimise puhul (välised tegurid on motiiv tegutsemiseks). Kui välistest faktoritest olulisemad on sisemised faktorid, muutub töö ise eesmärgiks ning on paremate tulemuste saavutamise teguriks (rahulolust endast saab motivaator, et seda seisundit säilitada). Kui inimesel domineerivad sisemised tegurid ning tema rahulolu tase on kõrge, tahab ta ise ennast paremini realiseerida ning püüab tööd paremini teha isegi hoolimata väliste tegurite mõjust. Nii kombineeruvad rahulolu ja sisemised tegurid ning tööraahulolu ehk saadud positiivsed emotsioonid tööprotsessist ja -tingimustest

suunab inimene töö taseme tõstmiseks. Teisest küljest ei avalda töörahulolu seejuures kuigi tugevat mõju töötulemustele. Iaffaldano ja Muchinsky (1985: 261) leidsid metaanalüüsi abil, et korrelatsioon töörahulolu ja töötulemuste vahel on $r = 0,17$, mis on siiski väga nõrk. Edaspidised uuringud kinnitasid nõrka seost (Landy 1989: 481; Weiss, Cropanzano 1996: 51; Brief 1998: 42). Judge *et al.* (1998: 385) leidsid, et üldine korrelatsioon oli $r = 0,30$, kuid kompleksed tööd näitasid suuremat korrelatsiooni ($r = 0,57$) võrreldes lihtsamate töödega ($r = 0,18$). Seda selgitasid ka Hackman ja Oldham (1976: 258–259) oma mudelis. Samal ajal kui tööga rahulolu positiivne mõju tulemuslikkusele ja motivatsioonile leidis kinnitust, jäi rahuolematuse mõju ebaselgeks (Jodlbauer *et al.* 2011: 40). Kinnitust leidis see, et rahuolematuse võib tingida töö ebakvaliteetset tegemist (Staw 1984: 657), rahulolevate klientide väiksemat arvu (McHugh *et al.* 2011: 208) ning märkimisväärset hooletust töökohustuste suhtes (Turnley, Feldman 2000: 39).

Teiseks, kõrge töörahulolu tase tõstis töötajate enesekindlust ning lojaalsust ettevõttele pidevalt (Rusbult *et al.* 1988: 616), innustades rahulolevaid töötajaid andma suuremat panust ning aidates ettevõtte eesmärgi saavutada. Juhul kui töötaja pole oma töökohaga rahul, võib ta lahkuda konkurentide juurde (Khuong, Tien 2013: 92) või teises valdkonnas uue töökoha otsida (Hom, Griffeth 1991: 352; Hom, Kinicki 2001: 983; Kankaanranta *et al.* 2007: 60–61) ning juht on sunnitud talle asendaja leidma. Wheeler *et al.* (2007: 211–212) leidsid, et kuigi rahuolematuse tööga ise ei pruugi kaasa tuua tööjõu suurenemist, võib see koosmõjus teiste aspektidega suurendada tahet töökohta vahetada. Juhul kui töötaja otsustab hoiduda töökohta vahetamast, võib rahuolematuse tingida töölt puudumisi ja konflikte töökaaslaste ning juhtkonnaga (Staw 1984: 657). Personali juhtida tähendab lahendada praktilisi küsimusi organisatsiooni juhtimise, töö planeerimise, koordineerimise ja kontrollimise ning töötajate valiku, värbamise, arendamise ja eestvedamise asjus (Ivancevich, Matteson 1990: 31), mis kõik nõuab palju ressursse. Peale selle ei ole kindel, et uus töötaja on rahul pakutavate tingimustega ega lahku nagu tema eelkäija. Seega lubab töörahulolu säilitamine hoida kokku raha ja aega ettevõtte arendamiseks. Isegi kui juht ise ei pea nende asjadega tegelema, kuna see on organisatsiooni arengu või inimressursi osakonna kohustus (Cooper, Locke 2000: 177), peab juht kontrollima oma alluvate motivatsiooni ja rahulolu taset. Kuna ettevõtte on üheskoos tegutsevate inimestega enamasti vabatahtlik

ja koordineeritud sotsiaalne ühendus ehk inimkooslus, mille allüksused ja töötajad lähtuvad oma igapäevases tegevuses ühtsest eesmärgist, on väga oluline mõista, et mida rahulolevamad ja motiveeritumad on ettevõtte töötajad, seda enam panustavad nad oma tegevusega ettevõtte arengusse ja ühise eesmärgi saavutamisse. Mida rahulolevamad on töötajad, seda produktiivsemalt, loomingulisemalt ja pühendunumalt teevad nad oma tööd.

Kolmandaks usub autor, et rahulolu aitab organisatsiooni mainet tõsta ning rahulolematud töötajad saavad seda langetada. See oletus põhineb tuntud partisaniturunduse *word-of-mouth* ehk suusõnateoorial. See tugineb inimeste soovile jagada mitteformaalses vormis sõltumatut informatsiooni või isiklikku hinnangut huvitatud või potentsiaalselt huvitatud inimestega (Martin, Lueg 2011: 802). sealjuures on eristatud isiklikku ja virtuaalset suusõna. Esimene hõlmab näost näkku suhtlust tuttavate inimestega ning teine iseloomustab kommunikatsiooni inimeste vahel, kes reaalses elus ei ole kohtunud. (Kawakami *et al.* 2012: 17) Mangold *et al.* (1999: 73) järgi jagab rahulolev inimene isikliku suusõna abil informatsiooni viie ning rahulolematu – üheksa inimesega. Sellest võib teha järelduse, et inimene jagab oma negatiivset kogemust võrreldes positiivse kogemusega peaagu kaks korda sagedamini. Gillin (2009: 4) väidab, et tänapäeva kommunikatsioonivahenditega saab edastada oma sõnumi kümnele miljonile inimesele. Seda käsitlust võib kasutada nii toote ja teenuse kui ka töökoha analüüsil. Võrreldes tavalise lähenemisega pole isegi vajalik kirjutada suurt artiklit või postitust ajaveebi. Tänu eri portaalidele saab otsida tuttavaid, kes töötavad või töötasid teatud ettevõttes ning hankida vajalikku informatsiooni esmaallikast. Autor on kindel, et antud juhul sõltub ettevõtte maine rahulolust, kuna positiivne informatsioon aitab uusi töötajaid meelitada, kuid negatiivne võib potentsiaalseid töötajaid hirmutada, mis pidurdab organisatsiooni arengut.

Kokkuvõtteks võib öelda, et rahulolu võib pidada üsna oluliseks nii organisatsiooni kui ka töötajate jaoks. See võib avaldada positiivset mõju elule, kuid rahulolematust toob negatiivseid tagajärgi või võib isegi haigusi põhjustada. Rahulolu mõju organisatsioonile on samuti märgatav. Autori arvates avaldub rahulolu mõju töötulemustele, lojaalsusele ja organisatsiooni mainele. Rahuloleval inimesel on töötulemuste ja lojaalsuse tasemed kõrged, kuid rahulolematu töötaja võib teha oma tööd halva kvaliteediga ja hooletult

või isegi töökohast lahkuda ning oma negatiivset kogemust teistega jagada. Kokkuvõttev ülevaade rahulolu mõjust on toodud tabelis 1.2

Tabel 1.2. Rahulolu mõju organisatsioonile

Faktor	Autor	Rahulolu mõju
töötulemused	Sledge <i>et al.</i> (2008); Thomas, Au (2002)	Rahulolu on positiivsete väljundite põhjus
	Judge <i>et al.</i> (2001)	Seitse eri võimalust töörahulolu ja tulemuslikkuse seosteks, kaasa arvatud teiste vahendajate mõju
	Moorhead, Griffin (1989)	Sisemiste tegurite domineerimisel põhjustab rahulolu tulemuslikkust, väliste puhul – vastupidi
	Judge <i>et al.</i> (1998)	Nõrk positiivne seos töörahulolu ja töösoorituse vahel lihtsama töö puhul ning keskmise tugevusega seos kompleksse töö puhul
	Staw (1984)	Madal rahulolu põhjustab ebakvaliteetset töösooritust
	McHugh <i>et al.</i> (2011)	Madal rahulolu tingib rahulolevate klientide arvu langust
	Turnley, Feldman (2000)	Madal rahulolu põhjustab hooletust töökohustuste suhtes
lojaalsus	Rusbult <i>et al.</i> (1988)	Kõrge rahulolu tõstab lojaalsust
	Khuong, Tien (2013); Hom, Griffeth (1991); Hom, Kinicki (2001); Kankaanranta <i>et al.</i> (2007)	Madal rahulolu tingib tööjõu voolavust
	Staw (1984)	Madal rahulolu põhjustab töökohast puudumist ning konflikte töökaaslaste ja juhtkonnaga
organisatsiooni maine	Mangold (1999); Gillin (2009) andmetel, autori koostatud	Rahulolev inimene saab meelitada uusi töötajaid, avaldades positiivset muljet organisatsiooni ja juhtkonna kohta

Allikas: (Sledge *et al.* 2008: 1667-1668; Thomas, Au 2002: 311; Judge *et al.* 2001: 377; Moorhead, Griffin 1989: 140; Judge *et al.* 1998: 385; Staw 1984: 657; McHugh *et al.* 2011: 208; Turnley, Feldman 2000: 39; Rusbult *et al.* 1988: 616; Khuong, Tien 2013: 92; Hom, Griffeth 1991: 352; Hom, Kinicki 2001: 983; Kankaanranta *et al.* 2007: 60–61; Mangold *et al.* 1999: 73; Gillin 2009: 4; autori koostatud.

Rahulolu uuringute käigus on välja töötatud üsna erinevaid teooriaid, mis seletavad nii rahulolu tekkimise põhjuseid ja seda mõjutavaid tegureid kui ka selle parandamise võimalusi. Kirjanduse ülevaade pakub kaks võimalust töörahulolu teooriate liigitamiseks: kronoloogilist ja sisulist. Esimese jagab Robbins (2005: 48–61) varasemateks (*early-theories*), kuhu kuuluvad enne 1960. aastat pakutud teooriad, ja kaasaegseteks (*contemporary theories*). Sisulisi liigitusi on kaks. Shajahani ja Shajahani

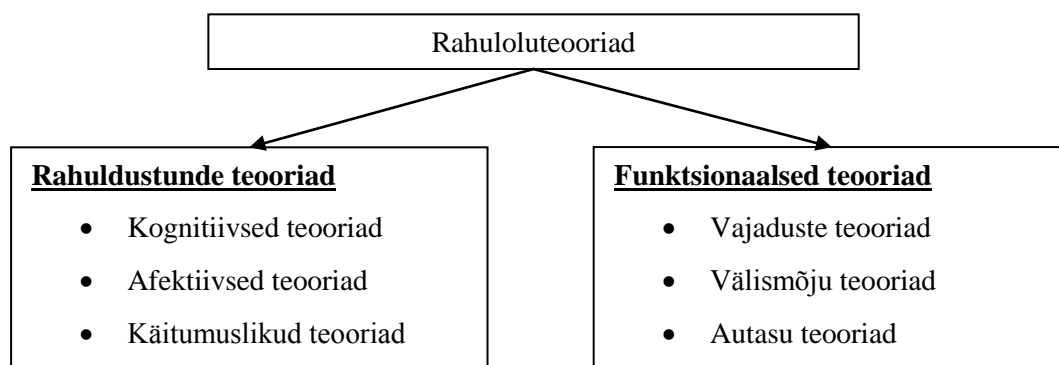
(2004: 90–99) standardseks peetava klassifikatsiooni järgi on olemas kahte tüüpi teooriaid:

- rahuldustunde teooriad (*content theories*) – fokuseeritud inimeste vajadustele, tahtmiste ja eesmärkidele rahulolu saavutamisel. Tavaliselt kuuluvad nende hulka bioloogilised, psühholoogilised, sotsiaalsed (need kolm jaotatakse omakorda tavaliselt esmasteks või primaarseteks ja teisesteks või sekundaarseteks) ja kõrgema taseme vajadused, mis peavad olema täidetud selleks, et töötaja oleks motiveeritud ja rahuldatud;
- protsessiteooriad (*process theories*) – puudutavad küsimust, kuidas motivatsioon toimib. Need teooriad ei vaidle vastu vajaduste olemasolule ega nende mõjule, vaid püüavad seletada, kuidas vajadused kujunevad, kuidas valitakse eesmärgi, kuidas tajutakse nende saavutamist ja missugused sotsiaalsed faktorid mõjutavad inimeste käitumist.

Need kaks lähenemist soovitas ühendada Luthans, kuid tema seisukohad ei leidnud teiste teadlaste seas heakskiitu. Ta pakkus kronoloogiliselt jagada teooriad varasemateks ja kaasaegseteks ning esimesed jagada sisuliselt rahuldus- ja protsessiteooriateks. (Luthans 2005: 240–256) Uueks lähenemiseks on Saif *et al.* (2012: 1391) poolt pakkumine jagada teooriad nelja liiki, ehkki see lähenemine ei ole samuti eriti levinud. Need neli kategooriat on järgmised:

- inimeste vajaduste teooriad – hõlmavad inimeste füüsilisi, sotsiaalseid ja kognitiivseid vajadusi ning nende mõju inimeste käitumisele;
- panuse ja täitmise teooriad – hõlmavad inimeste käitumise muutust isiklike, töö-, keskkonna- ja organisatsioonitegurite mõju all;
- autasuteooriad – hõlmavad sisemisi ja väliseid autasu allikaid ja nende mõju inimestele;
- rahuldustunde teooriad – teooriad, mille peamine idee seisneb selles, et inimene kaldub kordama neid käitumismustreid, mis andsid talle positiivseid emotsioone, püüdes üksiti vältida neid, mille tagajärjeks olid negatiivsed emotsioonid.

Antud kahest lähenemisest saab tuletada koondklassifikatsiooni. Autori arvates saab eristada kahte tüüpi teooriaid: rahuldustunde ja funktsionaalsed teooriaid. See jaotus erineb Shajahani ja Shajahani pakutust, kus rahuldustunde teooriad on pigem protsessiteooriate osa või üks etappidest. Esimeste hulka kuuluvad teooriad, mis tegelevad emotsionaalse või tunnete aspektiga ehk hoiakuga ning teiste hulka kuuluvad sellised teooriad, mis tegelevad vajaduste, tahtmiste ja eesmärkide tekkimise, valiku ja saavutamisega. Rahuldustunde teooriad hõlmavad kolme põhilist komponenti: kognitiivne (töötajate uskumus töö suhtes) (1), emotsionaalne (töötajate positiivsed või negatiivsed tunded töö suhtes) (2), käitumuslik (töötaja käitumise sõltuvus tööol aset leidnud sündmustest) (3) (Bernstein, Nash 2008: 606). Funktsionaalsed teooriad hõlmavad pigem motivatsiooniprotsessi, kuhu kuuluvad järgmised aspektid: vajadused (vajaduste tekkimine ning eesmärkide valik vajaduste rahuldamisel) (1), välismõju (väliste faktorite mõju inimesele) (2) ja autasu (autasu ja kulutatud ressursside tasakaal) (3). Antud jaotus on toodud joonisel 1.1.



Joonis 1.1. Rahuloluteooriate klassifikatsioon (Shajahan, Shajahan 2004: 90–99; Saif *et al.* 2012: 1391; Bernstein, Nash 2008: 606 andmetel; autori koostatud).

Tänapäeval on suur hulk motivatsiooniteooriaid, kuid need kõik põhinevad ühel faktil, mis on tuntud kui *the law of effect* ehk tagajärje seadus: kui tegevusele järgneb soovitud tulemus, on sellise käitumise esinemise tõenäosus kõrgem, negatiivse tulemuse korral – väiksem (McKenna 2003: 185). Seega, vajaduste rahuldamine toob kaasa positiivseid emotsioone, mis arendavad positiivseid seoseid. Hoolimata sellest, et motivatsiooniteooriaid on palju ja kõik need hõlmavad erinevaid inimese mõjutamise aspekte, on inimestel erinevad vajadused, nende rahuldamise eelistused ja soovitud tulemused. Üldistatud motivatsiooniprotsess jääb siiski samaks.

Inimkäitumist on väga raske seletada, veel raskem on seletada käitumise põhjuseid. Seetõttu alustati selle valdkonna uuringuid alles kahekümnendal sajandil. Esimeseks teooriaks, milles inimest käsitletakse *Economic-man*'ina ehk *Homo Economicus*'ena, oli 1911. aastal Tayloriga pakutud idee, et kõige suuremaks rahulolu ja motivatsiooni mõjuriks on raha, mida inimene saab tehtud töö eest (Saif *et al.* 2012: 1384). Esimesed uuringud tehti 1924. aastal, vaadeldes kontoritöötajaid. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, kas töö produktiivsus sõltub töötingimustest: näiteks töökoha eredam või tumedam kunstlik valgus. Tulemuseks saadi, et töö produktiivsus suurenes eredamas valguses, aga veelgi enam valguse vähenedes. Tehti järeldus, et parem on töötada väiksema valgustusega. Produktiivsuse suurenemise tõeline põhjus seisnes aga selles, et töötajad pingutasid, kuna olid vaatluse all. Saadud tulemust nimetati hiljem *hawthorne*'i efektiks kontori nime järgi. Kuigi tulemusi tõlgendati valesti, andis see uuring kindlasti suure tõuke järgmistele uuringutele. (Branningan, Zwerman 2001: 55) 1930. aastatel hakati koostama küsimustikke, et inimeste vajadusi välja selgitada (Middleton, 2002: 16). Esimestest uuringutest selgus, et inimeste rahulolu ja motivatsioon ei sõltu vaid rahast, vaid on olemas mitu sisemist ja välist tegurit, nende hulgas näiteks isiklik moraal, töötajate omavahelised suhed, juhtimise ülesehitus jne. (Weinrich, Koontz 1999: 42)

Esimeseks teooriaks, mis seletas inimeste soovi tööd teha, oli 1943. aastal ilmunud Maslow' hierarhia. Vastavalt sellele on olemas viieastmeline püramiid, milles iga ülama astme vajaduste rahuldamiseks tuleb esiteks rahuldada alamastmete vajadusi. Teadlane pakkus välja järgmised vajadused nende tähtsuse vähenemise järjekorras (1 on kõige tähtsam): füsioloogilised vajadused (1), turvalisus (2), kuulumine (3), tunnustus (4), eneseaktualiseerimine (5). Baasvajaduste rahuldamisel võivad head töötulemused aidata inimeste enesehinnangut tõsta, rahuldada lugupidamisvajadust ning võimaldada tunda ennast maailma jaoks vajalikuna. (Maslow 1943: 382–383)

Esimesed lähenemised ei andnud vastust olulistele küsimustele, küll aga andsid kindla uurimissuuna teadlastele. Herzbergi 1959. aasta uuringud näitasid, et inimestele ei piisa motivatsioonina ainult rahast (ehk palgast ja boonustest), vaid pidevat motivatsiooni tuleb leida töö sisust. Seega otsis ta seost tööga rahulolu ja tootlikkuse vahel. Ta leidis, et asjad, mis motiveerivad inimesi ja muudavad neid tööga rahulolevaks, erinevad

põhimõtteliselt asjadest, mis teevad inimesi rahulolematuteks. Esimesi nimetati motivatsioonifaktoriteks ning need hõlmasid sisemisi tegureid. Teised hõlmasid väliseid tegureid ning neid nimetati hügieenifaktoriteks. Uuringust selgus, et motivatsioonifaktorite olemasolu aitas saavutada rahulolu, kuid nende puudus ei tähendanud midagi. Hügieenifaktorite olemasolu ei tinginud rahulolu tekkimist, kuid nende puudujäägi tõttu tekkis rahulolematust. Peale faktorite määramise pakkus Herzberg ka võimalust parandada töörahulolu töö rikastamise ehk vertikaalse koormuse abil (suurendada ülesannete arvu ilma väljakutseid muutmata). (Herzberg 2003: 87, 91–93) Peale originaalsete tulemuste, et rahulolu pole saavutatav ilma mõlema faktorita, leidsid Herzberg *et al.* (2010: 76, 80–82) hiljem, et motivatsioonifaktorite puudumine ise ei pruugi kaasa tuua rahulolematust, kuid võib hügieenifaktorite puududes seda suurendada. Hügieenifaktorite olemasolu ja arv aga ei saa suurendada rahulolu.

Herzbergi teooriast tuletasid 1961. aastal oma vajaduste teooria McClelland ja David, kes pakkusid, et inimesi paneb tegutsema sisemine tahe edu saavutada ning seega püüdlevad nad enda saavutuste, mitte aga autasu poole. Mõned tahavad seepärast teha tööd üha paremini, eelistades väljakutsuvaid ülesandeid. Võib väita, et saavutuste teooria (*achievement theory*) keskendub Maslow' püramiidi tipule. McClellandi ja Davidi teooria hõlmab kolme motiivi, mis kõik on võrdselt olulised ega asenda üksteise puudujääki, kuid see lähenemine keskendub enamasti saavutustundele (1), mis iseloomustab töötaja soovi olla parim ning saavutada rohkem, kui teised ootavad. Kaks teist tegurit on jõud (2), mis peegeldab töötaja soovi panustada edusse, mõjutada ja kontrollida teisi, ning kuuluvus (3), mis iseloomustab töötaja soovi omada sõbralikke ja lähedasi suhteid kollektiivis, kuid neile kahele tegurile pööratakse tähelepanu ainult saavutustunde olemasolu puhul. (Shajahan, Shajahan 2004: 95) Võib näha, et esimesed kaks tegurit on iseloomulikud liidritele ning puudutavad vastutust ja eestvedamist, kolmas aga nõuab rohkem koostööd.

Rööbiti rahuldustunde teooriatega arenesid ka funktsionaalsed teooriad. Esimese sammu tegi Adams, kes pakkus välja õigluse teooria (*equity theory*). Selle põhiidee seisneb selles, et töötaja hindab oma panust (mida inimene annab, et töö oleks tehtud) ja väljundit (mida inimene sellest tööst saab), võrdleb saadud suhet teiste töötajate (mitte ainult kolleegide) suhtega, ning kui töötaja suhe on võrreldav teistega, saab rääkida

võrdsusest. Kui ressursside jaotus on õiglane, suurendab autasu töötajate rahulolu, kui see ei ole õiglane, suureneb pinge kollektiivis, mille tagajärjel väheneb tootlikkus ja võib suurenedagi tööjõu voolavus. (Robbins 2005: 58)

Järgmiseks arenguks oli 1964. aastal Vroomi pakutud ootuste teooria (*expectance theory*) või VIE (*valence, instrumentality, expextancy*) teooria. Selle järgi on inimesi eesmärgi saavutamisel motiveeriv peamine jõud uskumus, et antud eesmärk on väärt saavutamist ja on olemas suur tõenäosus, et töötaja või töötajate panus aitab selle saavutamisele kaasa. Rahulolu tase tõuseb, kui inimene saavutab soovitud eesmärgi. Vroomi mudel koosneb kolmest parameetrist (Weinrich, Koontz 1999: 470):

- valents (*valence*) – näitab inimese soovi tugevust iga konkreetse tulemuse puhul, mis sõltub vajadustest, eesmärkidest ja väärtustest, ehk soovitud rahulolu konkreetsest tulemusest (omab väärtust vahemikus $[-1; 1]$);
- ootus (*expextancy*) – uskumus, et teatud pingutuse abil saavutab inimene soovitud tulemuse, mis sõltub kogemusest, enesekindlusest, tajutud kontrollist ja eesmärgi saavutamise tajutud keerukusest (väärtus vahemikus $[0; 1]$);
- vahendid (*instrumentality*) – uskumus, et inimene saab panusele vastava autasu, kui ta annab aktsepteeritava tulemuse, mis sõltub usaldusest ülemuse vastu, kontrollist ja organisatsiooni poliitikast (väärtus vahemikus $[0; 1]$).

Eri võimaluste puhul valivad inimesed käitumismustri kõrgema motivatsiooni jõuga (*motivational force* ehk MF). MF on lihtsalt leitav iga parameetri väärtuse korrutisega (*Ibid*: 470):

$$(1) \quad MF = valents \times ootus \times vahendid$$

Nagu näha, peab inimese motivatsiooni kõrgel püsimiseks olema iga komponendi väärtus positiivne ja ühtlasi kõrge. Iga indiviidi MF on erinev isegi sama tegevuse sooritamisel, kuna see põhineb ainult inimeste tajul, seega on eriti oluline jälgida, et tegevused sobiksid töötajatele. (Newstrom, 2007: 115) Sarnast lähenemist kasutasid ka Hackman ja Oldham motivatsiooni potentsiaalse arväärtuse valemit tuletades.

Kuna Vroomi teooria vajab edasiarendamist, pakkusid neli aastat hiljem oma ootuste teooria välja Porter ja Lawler, ja see hõlmas ka Herzbergi, Maslow', Adamsi, Vroomi

ning McClellandi ja Davidi teooriaid. Teadlased pakkusid, et tulemus ei ole ainult pingutuse tagajärg, vaid seda on leevendanud töötaja võime ja rolli tajumine. Lihtsustatud mudel on sarnane Adamsi teooriaga: ülesannete sooritusele järgneb auhinna aktsepteerimine ning kui seda peetakse sobivaks nii absoluutsest (töötaja enda hinnang) kui ka suhtelisest (teiste töötajatega võrreldes) vaatenurgast, ilmneb rahulolu tunne. Porteri ja Lawleri põhiteooria keskendub vahetult pärast tööd saadud autasule. Juhul kui see vastab kulutatud ressursside hulgale, suureneb rahulolu tase, mis motiveerib inimest tulevikus paremini tööd tegema isegi siis, kui ta ei tunne oma ülesannete vastu suurt huvi. Erinevalt paljudest varasematest teooriatest, kus eeldati, et rahulolu parandab töötulemusi, tõstavad selle teooria järgi õigesti tasustatud head töötulemused rahulolu taset, mis motiveerib inimesi tulevikus rohkem panustama. (Kesselman *et al.* 1974: 571)

Porter ja Lawler soovitasid jagada tulemuslikkust mõjutavad faktorid otsesteks ja kaudseteks. Esimesed avaldavad tulemuslikkusele otsest mõju ning teistel, mis mõjutasid tulemuslikkuse ja rahulolu tugevust, on peamiselt vahendaja roll. Vastavalt teooriale on viis otsest faktorit: panus (*effort*) (1), sooritus (*performance*) (2), autasu (*reward*) (3), autasu väärtus (*value of reward*) (4) ja rahulolu (*satisfaction*) (5) ning viis kaudset faktorit: oskused ja iseloomujooned (*abilities and traits*) (1), enda rolli tajumine (*role perceptions*) (2), autasu õiglasena tajumine (*perceived equitable reward*) (3), panuse ja autasu suhte tõenäosuse tajumine (*percieved effort-reward probability*) (4) ja mõjurite korrelatsioon (*interraltionships of variables*) (5), mis ei saanud oma kohta mudeli graafilises kujutises, kuid on analüüsis üsna oluline parameeter. Parameetrite mõju on toodud lisas 1. Uuringust selgus, et mida rohkem väärtustab inimene oma panust ja autasu ning mida täpsem on tal autasu tajus, seda suurema panuse ta on valmis andma. Mõlemal juhul saavutab inimene rahulolu mingi taseme, mille juures ta hindab panuse olevat autasu väärt, kui ta peab oma panust piisavaks. Kui saadud autasu ei vastanud ootustele, ei saavuta inimene soovitud rahulolu taset, mille tõttu ta ei pruugi tulevikus seda käitumismustrit korrata või üldse antud eesmärki valida. (Schuster *et al.* 1971: 187–188)

Järgmise suure sammu tegi Locke, kes pakkus, et töörahulolu sõltub ainult inimeste väärtushinnangutest, seega tekitavad rahulolematust need töötajale olulised aspektid,

mis ei ole täidetud. Mudel sai nimetuseks Locke'i väärtusetaju mudel. Rahulolu on soovitud ja saadud aspektide vahe, mis on korrutatud selle aspekti olulisusega. Mudel leidis kinnitust ka praktikas. (Judge, Klinger 2008: 400)

Edaspidine areng juhatas Latham ja Locke'i eesmärgile orienteeritud süsteemini (vt lisa 2). Teadlased töötasid välja mudeli, kus pingutus sõltub neljast aspektist (McKenna 2003: 101–102):

- eesmärgi raskus – määr, milleni eesmärk on väljakutsuv ning pingutusi väärt;
- eesmärgi spetsiifika – püstitatud sihi selgus ehk kuivõrd eesmärk on arusaadav;
- eesmärgi aktsepteerimine – määr, milleni inimene leiab antud eesmärgi olevat endale sobiva ja lubatu;
- eesmärgi ustavus – määr, milleni inimene on huvitatud eesmärgi saavutamisest ehk määr, milleni inimene on nõus tegema õiged ja vajalikud sammud eesmärgi saavutamise jaoks.

Need tegurid avaldavad mõju pingutusele, mida inimene teeb eesmärgi saavutamiseks. Siin on positiivne seos nelja aspektiga, ehk mida tugevam on nende mõju, seda suurema pingutuse teeb inimene. Pingutus avaldab mõju eesmärgi täitmisele ehk inimese käitumisele. Lisanduvad kaks tegurit: organisatsiooni toetus ja indiviidi võimalused ning iseärasused. Organisatsiooni toetuse all mõistetakse organisatsiooni võimet ja tahet anda kõik vajalikud asjad õigel ajal (toetus võib olla positiivne või negatiivne). Indiviidi võimalused ja iseärasused on inimese teadmised ja oskused antud eesmärgi kontekstis. Need aspektid on ka olulised, kuna nendest sõltub tulemus, mis määrab kas sisemise või välise tasu. Viimane osa hõlmab tasude saamist – kui need vastavad indiviidi ootustele, võib rääkida tema töörahulolust. (*Ibid*: 103)

Hulin *et al.* (1985: 241–243) pakkusid välja Locke'iga sarnase mudeli. See teooria eeldab, et töörahulolu on funktsioon sellest, mida töötaja investeerib töösse, ning sellest, mida ta tööst saab. Seega, rahulolu on seda suurem, mida suurem on väljund (näiteks, rahulolu tase tõuseb, kui tulemus oli saadud väiksemate ressurssidega või kui tulemus on suurem võrreldes varasemate tulemustega, isegi kui töötajate panus suurenes rohkem võrreldes varasemate panustega, ning vastupidi).

Arvestades sellega, et rahulolu või vähemalt osa sellest võib olla afekti poolt mõjutatud, saab oletada, et vähemalt osa tööga rahulolust on mõjutatud emotsioonidest. Seega saab eristada positiivset ja negatiivset rahulolu ehk rahulolu ja rahulolematust. Emotsioonide aspekti silmas pidades võivad füsioloogilised protsessid mõjuda rahulolu ja rahulolematuse hindamisele erinevalt. Vastused sellistele küsimustele võivad kanda endas erinevat informatsiooni. (Credé *et al.* 2009: 248–249) See on põhjuseks uurida rahulolematuse mõju eraldi. Mõned uurijad on rahulolematuse faktorit oma teooriates käsitletud, kuid nende lähenemine ei ole hõlmanud selle mõju töötajatele või tööprotsessile. Näiteks Herzbergi järgi oli vastuvõetamatu rahulolematust ja seda oli vaja blokeerida ning Locke järgi oli rahulolematust rahulolule vastupidine seisund, mida tuli igati vältida.

Mõned uurijad hakkasid otsima rahulolematuse mõju, kuna on kaheldav, et organisatsioonis õnnestub pidevalt hoida töötajaid tööga rahul. (Staw 1984: 657). Vastavalt Rusbult *et al.* (1988: 600) uurimusele võib varasemad uuringud jagada kaheks osaks: jadataooria, mille järgi töötajate kuhjuv rahulolematust toob kaasa suureneva hulga negatiivseid tagajärgi töös, mis omakorda tingivad töölt lahkumist, ning tulemuste teooria, mille järgi töötajate rahulolematust toob kaasa soovi töökohalt lahkuda, pannes inimesed samas rohkem töötama, suurendamaks alternatiivsete töökohtade arvu. Esimese lähenemise puhul on rahulolematuse tase ja negatiivne kogemus pidevas tsüklis ning nende tasemed ei muutu järsult, olles pigem ajalised. Teisele lähenemisele on iseloomulik pidev muutus, mille juures inimese käitumine peegeldab tema hetkeseisu ning näitab tõenäosust, kas ta võtab midagi ette või mitte.

Esimeseks suureks sammuks, kuidas rahulolematusega toime tulla, oli Farrelli EVLNi (*exit, voice, neglect, loyalty* ehk väljumine, arvamuse avaldamine, hooletus ja lojaalsus) teooria. Aluseks oli võetud Hirschman (1970: 21, 30, 38) *exit, voice and loyalty* teooria, kus pakuti need kolm stsenaariumi probleemi lahendusena. Väljumine on töökohalt lahkumine nii osakonna kui ka terve ettevõtte mõttes. Seda peeti lahenduseks olukorras, mida oli võimatu muuta, ning märgatavaks signaaliks juhtkonnale. Arvamuse avaldamine hõlmab vastuväiteid, diskussioone ning pretensioonide esitamist juhtkonnale. Lojaalsus on probleemi ignoreerimine, kui töötaja ei ole situatsiooniga nõus, kuid ei näita rahulolematuse tunnuseid, kuni keegi teine astub ette ja nõuab

situatsiooni muutmist või kuni töötaja on valmis ise esiplaanile astuma ja probleemist teatama. Neid kolme seisundit võib kujutada ka trepina, mille aluseks on lojaalsus, teisel astmel arvamuse avaldamine ning tipul väljumine. Seisundist seisundile üleminek toimub siis, kui rahulolematust jõuab tipp-punktini. Oma teoorias jagas Farrell (1983: 597–598) Hirschmani lojaalsuse hooletuseks ja lojaalsuseks: hooletuse puhul eiratakse ja välditakse probleemi ning lojaalsuse korral oodatakse positiivseid tulemusi ilma vaheleastumiseta. Tulemuseks saadi maatriks kahe käitumisdimensiooniga – aktiivne ja passiivne ning konstruktiivne ja destruktiivne. Seda võib näha lisas 3.

Aktiivsesse käitumisesse kuuluvad väljumine ja arvamuse avaldamine ning passiivsesse hooletus ja lojaalsus. Teadlaste järgi olid rahulolematuse negatiivseks tagajärjeks väljumine ja hooletus ning positiivseks – arvamuse avaldamine ja lojaalsus. Nelja dimensiooni teooria sai kinnitust mitme uuringu kaudu (*Ibid*: 603–604; Rusbult *et al.* 1988: 617–618; Thomas, Au 2002: 316; Lee, Whitford 2007: 665). Peale selle on paljud uuringud kinnitanud, et rahulolu taset saab tõsta töö vahetamise abil (Porter, Steers 1973: 151; Warters, Roach 1973: 341–342; Mobley 1977: 239; Mobley *et al.* 1979: 493; Hom *et al.* 1992: 890; Krausz *et al.* 2000: 8–9). Vahepeal saab ka rahulolematust olla heaks motiveerivaks faktoriks ning lühiajaliselt võivad töötajad rahulolu taastamiseks tulemuslikkust parandada ja keskkonda positiivselt mõjutada, ehkki pikaajalises perspektiivis võib kõik lõppeda lahkumise või hooletusega, mis on omakorda ka sobiv viis probleemi lahendamiseks.

Viimasel ajal keskenduvad töörahulolematuse uuringud inimestele, kellel mingil põhjusel ei ole õnnestunud töökohta vahetada, kuid kes ei ole oma tööga rahul. On üsna vähe seletusi selle kohta, kuidas integreerida rahulolematuid inimesi ja mis tagajärgi võib oodata nii töötaja kui ka organisatsioon (Mitchell *et al.* 2001: 1103). Töötajate suutmatust või soovimatust kohanduda võib olla kahjulik nii ettevõtte keskkonnale kui ka majanduslikele näitajatele (Hanisch 2002: 195). Situatsiooni, kus tööga rahulolematud inimesed jäävad siiski töötama, nimetatakse töölukuks (*job lock*) või kinnijäämiseks (*stuck*). See esineb inimeste puhul, kellel eri põhjustel puudub vabadus töökohta vahetada. (Ippolito 1991: 533; Dorsey 1995: 289; Buchmueller, Valleta 1996: 454; Kapur 1998: 296; Gilleskie, Lutz 2002: 154–155; Adams 2004: 368). Tavaliselt eristatakse kolme põhilist põhjust, miks inimene on töökohale kinni jäänud:

- pühendumus – napp alternatiivide valik (Allen, Meyer 1990: 13–14);
- ressursside investeering – lahkumise kulud võivad olla kõrged (Farrel, Rusbult 1981: 90);
- elu võrgustik – töö on elu oluline osa (Mitchell *et al.* 2001: 1116–1117).

Pidev adaptatsioon on tööelu vältimatu osa (Yeatts *et al.* 2000: 566), mida kindlasti mõjutavad ka inimeste isiklikud erinevused (Diener *et al.* 2009: 310–311). Oma uuringus peavad Huysse-Gaytandjieva *et al.* (2013: 588) peale tavaliste faktorite, nagu karjäärivõimalused, keskkond või tööülesanded, üsna oluliseks ka enesehinnangut ning avatust, millel on rahulolematusega tugev vastastikune seos. Nad leidsid, et avalikus sektoris on võrreldes erasektoriga rahulolu tunduvalt kõrgem tänu kõrgemale töö tähtsuse tajumisele. (*Ibid.*: 604). Autori arvates võib töövaldkonna valik olla seotud ka individuaalse eripäraga, millega saab seletada ka rahulolu tasemete erinevust.

Rahulolematust peetakse oluliseks ajendiks töökoha vahetamisel, kuid on asjaolusid, mis seda soodustavad ning mida tööandja omalt poolt ei saa eriti mõjutada. Töökoha vahetus on rohkem levinud nooremate inimeste ja vallaliste seas, kellel on suurem mobiilsus võrreldes teistega. (Cabrita, Perista 2006: 13) Reaalsed tingimused ei pruugi vastata töötajate ootustele, mis võib põhjustada rahulolematust. Do Monte (2012: 1720) pakub, et tuleb arvesse võtta ka väliseid faktoreid (näiteks makroökonomikat) ja inimese sisemisi iseloomujooni. Delfgaauw (2007: 308) pakub, et inimene ei lahku töökohast mitte ainult rahulolematuse tõttu, vaid ka uue töökoha kõrgema kasu või paremate tingimuste pärast. Ettevõtte teatud valdkonnaga rahulolematu töötaja püüab teises ettevõttes tööd leida, kuid üldise valdkonnaga rahulolematu inimene eelistab uut töökohta samas organisatsioonis. Huysse-Gaytandjieva *et al.* (2013: 604–605) leidsid positiivse seose rahulolematuse kestuse ja lahkumise tõenäosuse vahel, kuid kinnitasid, et inimesed ikkagi eelistavad organisatsioonisisest rotatsiooni ning vahetavad ettevõtet ainult siis, kui nad täielikult pettuvad perspektiivis olla õnnelik selles firmas.

Raamatukogude rahuloluprobleemi analüüsist tegi autor järelduse, et rahulolu hindamiseks ei kasutata ühte kindlat mudelit, vaid püüakse lihtsalt selgitada välja rahulolu ja rahulolematust eri tööfaktoritega. Meetodiks valitakse varasemad raamatukogutöötajate rahulolu uuringud – intervjuud või küsimustik, mis koosneb

tavaliselt Likert-tüüpi skaalast või avatud küsimustest, mis katavad töö enim levinud aspekte: raha, keskkond, juhendamine, töö ülesehitus, tehnoloogia, areng, tööülesanded, töö klientidega. Selle põhjal leitakse kas rahulolu mõne tööaspektiga või üldine töörahulolu. Alternatiiviks on kohandada rahulolu hindamiseks mõni levinud uurimismeetod. Ainukeks kättesaadavaks artiklik, milles kasutati rahuloluteooriat, oli Nigeeria raamatukogutöötajate töörahulolu analüüs, kuid seal selgitati raamatukogutöötajate üldisi ülesandeid ja vajadusi läbi Herzbergi teooria prisma ning pakuti üldisi soovitusi ilma konkreetse probleemi eripärade ja uuringuta. (Olorunsola 1992: 25–28) Autor usub, et teooriate kasutamine aitab paremini leida üldiseid probleemseid kohti, pakkuda lahendamisvõimalusi ning võrrelda tulemusi teiste uuringute tulemustega.

Kokkuvõtteks võib öelda, et suurem osa teooriatest tugineb tagajärje seadusele, mille järgi on rahulolu põhjustava käitumismustri kordamise tõenäosus suurem võrreldes rahulolematust põhjustava käitumismustriga. Analüüsist võib teha järelduse, et rahulolu taseme mõistet kasutavatel teadlastel domineerivad funktsionaalsed teooriad, milles uuritakse pikaajalist protsessi, kuidas tehtud töö abil saavutatakse rahulolu. Rahulolu seisundi mõistet kasutavate teadlaste puhul on levinud rahuldustunde käsitus, kus uuritakse kognitiivset, emotsionaalset ja käitumuslikku aspekti. Teooriate ülevaade on toodud lisa 4.

Antud alapunktis on kirjeldatud erinevaid töörahulolu käsitlusi ning selle teooriaid ja mudeleid, mida teadlased on oma uurimistel rakendanud. Töörahulolu defineerimisel ei ole teadlased ühise arvamuseni jõudnud. Kaks kõige levinumat käsitlust hõlmavad taset ja seisundit. Esimene on rohkem seotud pikaajalise nähtuse, teine – hetkesuhtumisega. Rahulolu jälgimine on kasulik nii inimesele kui ka ettevõttele. Uuringud näitavad, et töörahulolu on positiivselt seotud eluga rahuloluga, kuid rahulolematust võib põhjustada probleeme tervisega. Ettevõtte jaoks on töörahulolu kasulik, kuna võib parandada töötulemusi, tõsta töötajate lojaalsust ning ettevõtte mainet. Samuti koostati alapunkti raames ülevaatlik tabel käsitletud rahuloluteooriatest.

1.2 Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel töörahuolu uurimiseks

Käesolevas alaosas annab autor ülevaade Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudelist, selle komponentidest ja mõjufaktoritest. Analüüsitakse mudeli rakendamise ja probleemide lahendamise võimalusi. Tuuakse välja mudeli puudused ja pakutakse selle edasiarenemise võimalusi, mis puudutavad nii mudeli laiendamise kui ka selle teistesse mudelitesse integreerimise võimalusi.

Hoolimata sellest, et antud valdkond on suhteliselt uus ning seda ei ole eriti palju uuritud, on kerkinud esile mitu tuntud teooriat, mis selgitavad töörahuolu ja -rahulolematuse mõju tööväljunditele. Autori arvates on nendest kõige sobivam ning loogilisem Hackmani ja Oldhami teooria. Selle töökindlust kinnitati peaaegu kahesajale eri käsitlusele tuginedes meta-analüüsi abiga (Fried, Ferris 1987: 287).

Teooria väljatöötamise põhjuseks sai fakt, et paljud käsitlused olid liiga teoreetilised ja reaalses elus raskesti rakendatavad. Mõned käsitlused olid liiga keerulised teostamiseks, teised aga olid vananenud ega peegeldanud tegelikke probleeme. (Hackman, Oldham 1975: 159) Sotsiaal-tehnilised mudelid ei andnud täpset seletust, kuidas töö ja keskkond mõjutavad töötajaid, seega oli sellise mudeli järgi raske teha mingisuguseid järeldusi ning anda soovitusi, kuidas tööprotsessi muuta, et tulemusi parandada. Need mudelid said anda ainult üldist informatsiooni, aga neid oli raske rakendada spetsiifilistes situatsioonides (Hackman, Oldham 1976: 253–254).

Herzberg oli esimene, kes töörahuolu mõjutavaid faktoreid rühmitas. Hackman ja Oldham ei käsitlenud tööprotsessi ühe tervikuna, vaid jagasid selle dimensioonideks. (*Ibid*: 251) Teiseks suureks sammuks antud valdkonnas olid Porteri ja Lawleri ning Vroomi teooriad, milles eemalduti tol ajal populaarsest motivatsioonist. Uurijad oletasid, et inimeste soov teha tööd sõltub puhtalt emotsioonidest, mida inimene saab töö protsessist, mitte aga tänu mingile preemiaile või ülemuse ergutusele. Antud oletusest tulenes, et töötaja teeb tööd siis, kui ta reageerib positiivselt tööprotsessile. Erinevalt teistest teooriatest, mille järgi töötaja ei tee tööd, kui tema reaktsioon sellele on negatiivne, leiti antud teadlaste teooriates, et eitav suhtumine võib töö tulemuslikkusele mõjuda ka positiivselt. (Oldham, Hackman 2010: 464)

Teooriat välja töötades pöörasid Hackman ja Oldham tähelepanu interaktiivsele meetodile. Esimesed sellega tegelenud uurijad olid Turner ja Lawrence. Nad moodustasid RTA-indeksi (*Requisite Task Attributes*), mis põhines kuuel dimensioonil, mis näitasid seost töö ja töötajate reaktsioonide vahel (Hackman, Oldham 1976: 254). Oma mudelis vähendasid Hackman ja Oldham dimensioonide arvu viieni ning leidsid sõltuvuse dimensioonide ja rahuolu vahel. Saadud teooria kirjeldas õigesti sõltuvust tööle reageerimise ja töö väljundite vahel, mistõttu paljud teised teadlased tuginesid oma teooriate koostamisel just sellele teooriale (De Varo *et al.* 2007: 986).

Hackmani ja Oldhami mudeli aluseks oli eriline teooria selle kohta, kuidas töö mõjutab inimeste motivatsiooni. Teooria oli loodud kahe eesmärgi saavutamiseks: tegeliku organisatsiooni uurimiseks, töötajate rahulolu ja tootlikkuse tõstmiseks (1) ning planeerivate muutuste efektiivsuse tõstmise jaoks (2). (Hackman, Oldham 1974: 4) Loodud mudelit hea töö iseloomu uurimiseks nimetati töö karakteristikute mudeliks (JCM – *Job characteristic model*). (Langton, Robbins 2006: 132). Probleemide lahendamiseks või ennetamiseks koostasid teadlased küsimustiku. See sai nimeks töö diagnoosimise uuring (JDS – *Job diagnostic survey*). (Fried, Ferris 1987: 288)

Uurimismeetodi autorid Hackman ja Oldham arvasid (1975: 159), et motiveerimise meetodite diagnoosimine enne aktiivseid tegevusi peab kaasa aitama targemale planeerimistele ja muudatuste elluviimisele. Olles üsnagi lihtne, samas mahukas, võimaldab see uurimismeetod lihtsustada ja samal ajal parandada personaliosakonna tööd, aidates aru saada, mis toimib korralikult ja kus on probleeme. Teooria seisneb selles, et positiivne töö ja hea tulemus saavutatakse juhul, kui töötajal on täidetud kolm kriitilist psühholoogilist seisundit (*Ibid*: 162):

- töö tähenduse ja tähtsuse tunnetamine (*meaningfulness of work*) – töötaja mõistab oma töö tähtsust,
- tööväljundite eest vastutuse tunnetamine (*responsibility for work outcomes*) – töötaja suhtub kohusetundlikult oma panusesse,
- teadmised töötulemustest (*knowledge of results*) – töötaja teab eesmärgi, mis viivad teatud tulemusteni.

Hackman ja Lawler (1971: 276) leidsid, et inimene kogeb positiivseid emotsioone, kui ta saab teada (teadmised töötulemustest), et tema isiklikult tegi hästi (tööväljundite eest vastutuse tunnetamine) tema jaoks olulist (töö tähenduse ja tähtsuse tunnetamine) tööd. Samuti on leitud, et nende komponentide mõju ei ole kompenseeritav ehk ühe komponendi nõrka mõju ei nivelleeri teise komponendi tugev mõju, seega peavad töötajal olema kõik kolm seisundit piisaval tasemel. Kasutades seda leidu, rajasid Hackman ja Oldham hiljem (1976: 256) motivatsioonitsükli, kus soovitud väljundiks olid positiivsed emotsioonid. Selle loogika järgi kasutatakse positiivseid emotsioone stiimulina tulevikus edukalt tööülesandeid täita. Kui töö ei ole tehtud positiivselt ning pole saadud positiivseid emotsioone, võib inimene panustada rohkem, selleks et saada tagasi sisemisi autasu allikaid. See tsükkel ei funktsioneerigi juhul, kui üht olulistest psühholoogilistest seisunditest ei ole olemas või kui inimene ei väärtusta positiivseid emotsioone piisavalt. Isiklikult genereeritud motivatsioon on seda tugevam, mida kõrgemal tasemel on need seisundid.

Need seisundid on eluliselt tähtsad, sest nendeta pole positiivne tulemus saavutatav. Vastavalt teooriale tulenevad need kolm seisundit viiest dimensioonist. Töö tähtsuse mõistmine hõlmab kolme nendest viiest dimensioonist: töö mitmekesisust, selgust ja olulisust, teine seisund – iseseisvus, kolmas – tagasisidet (Hackman, Oldham 1975: 161–162).

- Töö mitmekesisus (*skill variety*) – määr, milleni töö nõuab tegevuste variatiivsust töö teostamiseks, mis puudutab töötaja erinevaid teadmisi ja oskusi.
- Töö selgus (*task identity*) – määr, milleni töö nõuab terviklikku ja jagamata protsessi, mis tähendab töö tegemist algusest lõpuni nähtava tulemusega.
- Töö olulisus (*task significance*) – määr, milleni tööl on keskmisest suurem mõju organisatsiooni elule või inimestele, nii tööl kui ka väljaspool seda.
- Iseseisvus (*autonomy*) – määr, milleni töö võimaldab piisavalt iseseisvust, tööandjast eraldumist, oma töögraafiku koostamist ja töö lõpetamiseks vajalike tegevuste määramist.
- Tagasiside (*feedback*) – määr, milleni töö sooritamise tulemuseks on täpne ja arusaadav informatsioon tööandjalt või kolleegidelt töö sooritamise tõhususe kohta.

Hackmani ja Oldhami mudeli järgi on töötajate arusaamine töö tähtsusest, vastutusest ja töö tulemustest positiivses korrelatsioonis sisemise motivatsiooni, tulemuslikkuse, rahulolu ja aktiivsusega ning negatiivses korrelatsioonis puudumise ja lahkumise võimalustega. Mudeli järgi (vt joonis 1.2) on ka selgelt näha sõltuvus dimensioonide, rahulolu tasemete ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel. Samuti mängib väga olulist rolli inimese kasvuvajadus. See saab indiviidi väljundit kas tugevdada või nõrgendada. (Langton, Robbins 2006: 134)

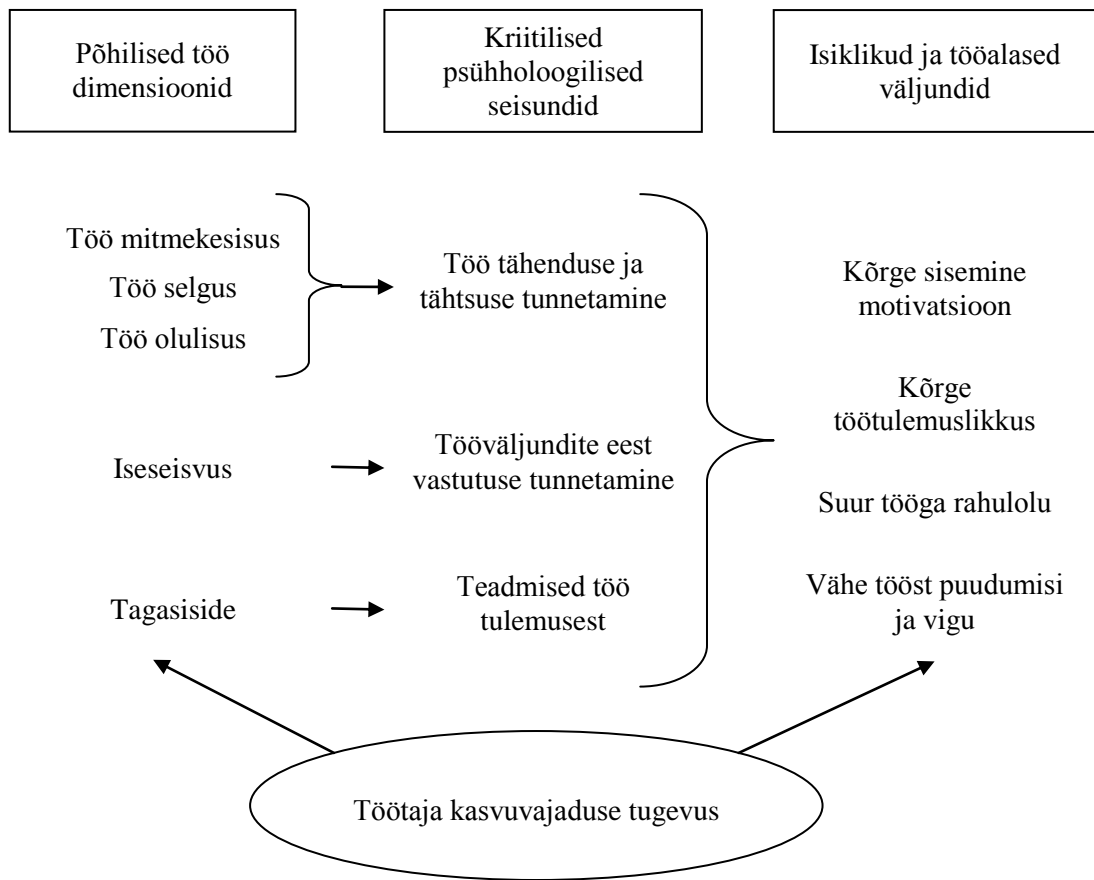
Selle mudeli põhjal tuletati valem, mis näitab motivatsiooni potentsiaalset arvvaartust (MPS – *Motivating Potential Score*) (Hackman, Oldham 1975: 161–162). Lähenemise aluseks võeti Vroomi motivatsioonijõu käsitus. MPS näitab üldist tööpotentsiaali, mis mõjutab inimese tundeid ja käitumist.

$$(2) \quad MPS = \frac{(\text{töö mitmekesisus} + \text{töö selgus} + \text{töö olulisus})}{3} \times \text{iseseisvus} \times \text{tagasiside}$$

Nagu proportsionaalses sõltuvuses olevate muutujatega valemist näha, suureneb MPS ükskõik mis dimensiooni suurenedes. Kõrge väljund jääb saavutamata, kui mingi dimensioon on madalal tasemel. Juhul kui iseseisvuse või tagasiside dimensioonid lähenevad nullile, läheneb nullile ka MPS, kui aga üks kolmest töö dimensioonist läheneb nullile, siis see ise MPS-i eriti negatiivselt mõjutada ei saa. Tegelikult pole sellel juhul teiste dimensioonide tase samuti suur. Töötaja heaolu on seda parem, mida kõrgem on motivatsiooni potentsiaalne arvvaartus (Hackman, Oldham 1976: 258). MPS-i kasutatakse eelkõige organisatsiooni töötajate uurimisel. Selleks püütakse leida, kas MPS on kõrge või madal. Vastavalt tulemusele rakendatakse erinevaid analüüsi suundi. (Kreitner, Kinicki 1992: 183)

Teadlased pakkusid välja, et sugugi kõik töötajad ei saa positiivselt reageerida kõrge motivatsioonipotentsiaaliga tööle. Uurijad osutasid kolmele eriti olulisele iseloomu omadusele, mis näitavad, kuivõrd sobivad on töö motivatsioonipotentsiaal ja töötaja. Nende abil saab jälgida, kas töötajal õnnestub realiseerida kolm kriitilist psühholoogilist seisundit või mitte. Madala motivatsioonipotentsiaaliga töökoht ei anna võimalust realiseerida kolme kriitilist psühholoogilist seisundit, seega tunneb töötaja eeldatavasti madalat sisemist motivatsiooni hoolimata omaduste olemasolust. Vastavalt teooriale on need kolm tegurit järgmised (Kulik *et al.* 1987: 282–283): teadmised ja oskused

(*knowledge and skill*), psühholoogilised vajadused (*psychological needs*), töö kontekst (*work context*).



Joonis 1.2. Teoreetiline mudel, mis kirjeldab põhidimensioone, kriitilisi psühholoogilisi seisundeid ja töö väljundeid (Hackman, Oldham 1975: 161).

Teadmised ja oskused peavad olema piisaval tasemel. Kõrge motivatsioonipotentsiaaliga töökohta peetakse tähtsaks, seega annab hea tulemus töötajale enesega rahulolu. Samuti kogevad inimesed ebapiisava teadmiste või oskuste pagasi korral ilmselt frustratsiooni ja kurbust ning selle vältimiseks valivad nad tegevusest tagasi tõmbumise kas käitumuslikult, mis nõuab töökoha vahetust, või psühholoogiliselt, veendes ennast, et see töö ei ole nende jaoks tähtis. (Kulik *et al.* 1987: 282)

Psühholoogilised vajadused iseloomustavad seda, kuivõrd innukalt töötaja reageerib kõrge motivatsioonipotentsiaaliga töökohale. Tugeva kasvu- ja enesesuunamise vajadusega töötajad reageerivad isiklike saavutuste võimalustele tõenäoliselt paremini. Madala või olematu kasvuvajadusega isikud ei ole eriti võimalustehimulised ega märka

neid võimalusi või suhtuvad sellisesse töösse negatiivselt, kuna tunnevad ennast survestatud ähvardava ja keerulise töö poolt. (Kulik *et al.* 1987: 283) Seda tegurit oli kõige esimesena mainitud ka Hackmani ja Oldhami esialgses teoorias, nime all „kasvuvajaduse tegevus“ (*growth need strength* või GNS), ning teadlased eeldasid, et see on vahendaja töö peamiste dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel (Hackman, Oldham 1974: 8). Hackman *et al.* (1975: 60) pakkusid, et kõrge GNS-tasemega töötajatel peavad olema kõrged sisemise motivatsiooni tase, rahulolu arenemisega ja töö kvaliteet ning madalad puudumise ja voolavuse tasemed, samal ajal kui madala GNS-tasemega töötajatel võib eksisteerida ülepingutamise risk ning tõrkuv käitumine töö.

Töö konteksti hulka kuuluvad sisemised ja välised otseselt tööga seotud tegurid, nagu palga, kolleegide ja ülemuse mõju ning kindlustunne töökoha säilitamise suhtes. Erinevalt kahest eelmainitud tegurist, kus faktorid on üksteisega asendatavad (ehk mõne faktori tugevast mõjust piisab teguri tugevaks mõjuks), võib madal rahulolu töö konteksti isegi ühe faktoriga tugevalt vähendada töötajate võimet positiivselt reageerida kõrge motivatsioonipotentsiaaliga tööle. Põhjusena nimetavad teadlased fakti, et rahulolematuse ühe faktoriga kallutab tähelepanu tööst kõrvale ning töötajad suunavad oma energia selle probleemi lahendamisele, selle asemel et tööd teha. Ainult pärast sellise ilmnenud probleemi lahendamist võivad nad väärtustada hästi kujundatud tööd ning sellele reageerida. (Kulik *et al.* 1987: 283)

Üldiselt saab väita, et piisavate oskuste ja teadmistega töötajad, kes tahavad areneda ja kasvada ning on rahul tööga otseselt seotud komponentidega, võivad olla oma tööga rahul ning oma töökohal edeneda. Inimesed, kellel ei ole kasvuvajadust, kes ei ole tööfaktoritega rahul ega oma piisaval tasemel teadmisi ega oskusi, võivad kogeda mitte ainult positiivsete emotsioonide puudust, vaid ka täiesti ebameeldivaid tundeid. Antud mudel sobib hästi kõrge motivatsioonipotentsiaaliga töötajate analüüsimiseks, kuna madala motivatsioonipotentsiaaliga töötajale ei anna töö võimalust realiseerida kolme kriitilist olulist psühholoogilist seisundit.

JCM-i peamine eelis seisneb selles, et mudel võimaldab eristada erinevaid inimesi. See ei pruugi töötada kõikide puhul ühtviisi. Erilist edu võivad saavutada inimesed, kes väärtustavad tulemuste saavutamist ja suhtuvad sellesse innukalt. See mudel näitab,

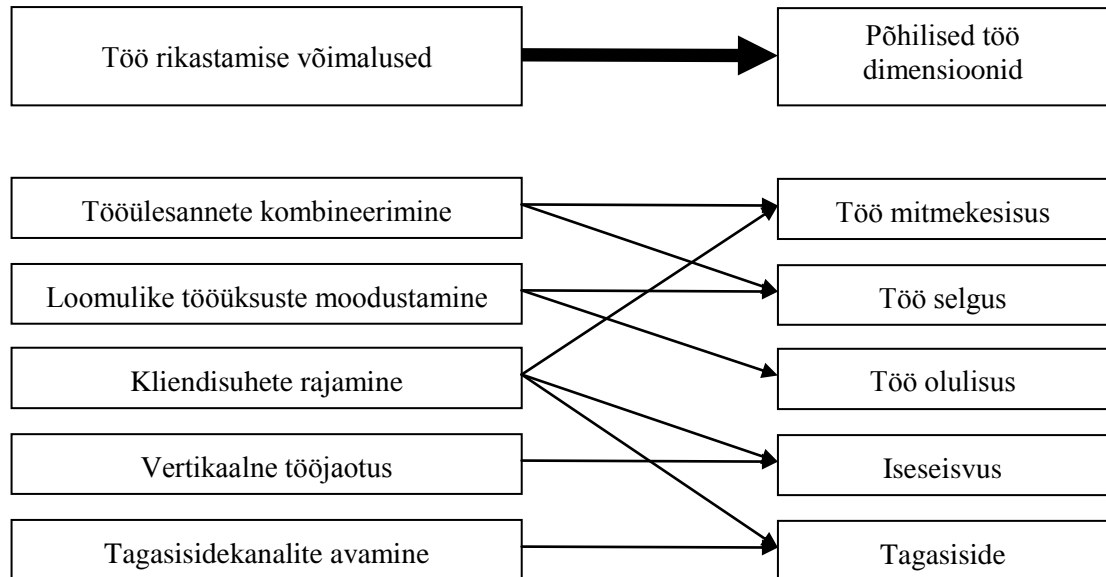
kuidas võib tööd rikastada vertikaalse laiendamisega. See kergitab taset, milleni töötaja saab planeerimist, tegevust ja hindamist kontrollida. Kõige rikastatum töö eeldab täielikult iseseisvat tööprotsessi. Nii suurenevad töötaja vabadus, iseseisvus ja vastutus. Samuti saab töötaja piisavalt tagasisidet oma vigade parandamiseks (Hackman, Oldham 1974: 8–10).

Kui organisatsioonis leitakse probleem, hakatakse uurima, kuidas saaks organisatsiooni paremini ümber kujundada. Ümberkujundamist on soovitatud eelkõige organisatsioonidele, mille töötajatel on arenenud teadmised ja oskused, arenemisvajadus ja üldine rahulolu. Ümberkujundamisel pakuvad Hackman ja Oldham viit võimalust dimensioonide arendamiseks. Igaüks saab toetada või parandada üht põhidimensiooni või rohkemaid. (Kreitner, Kinicki 1992: 183) Kokkuvõttes saab ellu viia üheksa parandust viie tegevusega (Hackman *et al.* 1975: 62–66).

- Tööülesannete kombineerimine – see protsess annab võimaluse koondada rohkem protsesse ühe inimese kätte, mis annab võimaluse kulusid vähendada ning neid paremini kontrollida.
- Loomulike tööüksuste moodustamine – see on teine kombinatsioon, kuid nüüd moodustatakse rühmasid, kes täidaksid ühte ülesannet. Põhiprintsiip seisneb selles, et töötajal peab olema piisavalt teadmisi ja kogemusi töö täielikuks tegemiseks.
- Kliendisuhete rajamine – see protsess annab võimaluse parandada tagasisidet ja kiirendada protsessi, kuna töötaja kuuleb positiivset või negatiivset reaktsiooni kliendilt. Raskus seisneb selles, et on vaja rakendada uusi oskusi, mis mõnede jaoks võib raske olla, kuid samas suureneb töötaja iseseisvus (otsene side klientiga).
- Vertikaalne jaotus – see protsess annab töötajatele rohkem vastutust, kuna nendele edastatakse mõned juhi kohustused. See aitab suurendada iseseisvust ja isegi töö selgust, parandada ajajuhtimist ning finantskontrolli.
- Tagasisidekanalite avamine – see protsess võimaldab kiirendada nii sisemise kui ka välise informatsiooni vahetust, automatiseerida kommunikatsiooni ning tänu sellele tõsta töö kvaliteeti.

Töö rikastamise võimalused põhiliste töö dimensioonide parandamiseks on graafiliselt kujutatud joonisel 1.3. On näha, et töö mitmekesisuse parandamiseks võib kombineerida

tööülesandeid ja rajada kliendisuhteid. Töö selguse suurendamiseks tuleb samuti kombineerida tööülesandeid ja moodustada loomulikke tööüksusi. Tööüksuste moodustamine mängib rolli töö olulisuse suurendamisel. Iseseisvuse dimensiooni parandamiseks peab rajama kliendisuhteid ja rakendama vertikaalset tööjaotust. Tagasiside parandamiseks tuleb avada tagasisidekanaleid.



Joonis 1.3. Põhidimensioone mõjutavate ideede rakendamine (Hackman *et al.* 1975: 62).

Iga motivatsiooni eesmärk on saavutada hea tulemus, mis kõige rohkem mõjutab töö kvaliteeti, töörahulolu ja käivet, kuigi iga inimene võib asjaoludele reageerida erinevalt. On tõestatud, et inimestevahelised erinevused peegelduvad ka erinevas reaktsioonis tööle. Hea väljundi saavutamisele aitab kaasa enesearengu vajadus, mis tõukab inimest tagant kõrget motivatsioonipotentsiaali pakkuvale tööle. Motivatsiooni tagajärjel on kaks võimalust: seos töö dimensioonide ja psühholoogiliste seisundite vahel ning seos psühholoogiliste seisundite ja isiklike ja tööalaste variatsioonide vahel. Esimene tähendab, et kõrgemate enesearengu vajadustega inimesed tunnevad psühholoogilisi seisundeid paremini, võrreldes madalamate vajadustega inimestega. Teine tähendab, et peaaegu kõik saavad tunda psühholoogilisi seisundeid, aga inimesed kõrgemate enesearengu vajadustega reageerivad sellele paremini. Väljundid, mida inimene võib saada, on järgmised: töö kvaliteet, töörahulolu, töökohast puudumise ja tööjõu volavuse vähenemine. Kõiki neid väljundeid oodatakse rohkem, kui töö pakub kõrgemat motivatsioonipotentsiaali. (Hackman, Oldham 1975: 258–259)

Kuigi Hackman ja Oldham tunnistatakse parima rahuloluteooria loojateks, on mudelis leitud puudusi. Champoux pakkus välja kaks parandust JCM-i. Esimene kirjeldas sõltuvust kahe elemendi vahel: töö ja psühholoogiline reaktsioon tööle. Nagu MPS-i valemist näha, on motivatsioonipotentsiaali suurenemine proportsionaalne iga dimensiooni suurenemisega. Champoux aga arvas, et sõltuvus ei pruugi olla rangelt lineaarne. Tema arvates kujuneb töö tulemus seda halvemaks, mida suurem on iseseisvuse määr. Sõltuvuse graafikuks võib olla ümberpööratud U. Teine puudus seisneb selles, et eneseareng mõjutab sõltuvust iseseisvuse ja kriitiliste psühholoogiliste seisundite vahel, seejuures on sõltuvus mittelineaarne. Suuremate enesearengu vajadustega inimesed saavad sõltuvuse graafikul väiksema languse kui väiksemate enesearengu vajadustega inimesed. Teiselt poolt, suuremate enesearengu vajadustega inimesed riskivad palju enam töö läbi põleda kui väiksemate enesearengu vajadustega inimesed. Tagajärjeks on see, et suuremate enesearengu vajadustega inimeste tegevused võivad nurjuda, sest nende seisund halveneb niivõrd palju, et nad ei suuda enam oma ülesandeid täita. Tehtud uuringud näitasid, et esimene puudus on tõepoolest mudelis olemas, kuid see võib muuta mudeli liiga keeruliseks ilma märgatavate muutusteta. Teine puudus ei leidnud empiirilistes uuringutes kinnitust ning seda ei kasutata, kuid usutakse, et sel on tugev seos töö ülesehitusega, eriti suurte enesearengu vajadustega inimeste puhul. (Champoux 1980: 466–467) Loodud teooria on rakendatav ainult spetsiifilises olukorras (töö peab võimaldama kõrget motivatsioonipotentsiaali ning iseseisvust), kuid aitab neid paremini analüüsida (*Ibid*: 477).

Osa JDS-i uuringutest näitas, et pakutud lahendused viie dimensiooniga struktuuride jaoks pole praktikas usaldusväärsed, kuigi mõned uurimused on tõestanud viie töö dimensiooni mudeli sobivust. Idaszak ja Drasgow (1987: 73–74) poolt korraldatud uuringud näitasid, et mudelis peavad olema viis *a priori* töö dimensiooni ja üks või kaks meetodifaktorit, mis on vastupidine muudetud JDSi tulemustele. Nad pakkusid oma skaalat standardina edaspidisteks uuringuteks. See oli aga enneaegne ettepanek, sest muudetud JDS-i ei olnud kontrollitud piisaval hulgal inimestest ning püsisid kahtlused, et mitte mudelit ei loodud probleemide lahendamiseks, vaid probleem oli leiutatud mudeli jaoks. Edaspidised uuringud näitasid, et negatiivselt sõnastatud osad (kuues dimensioon) põhjustasid ebastabiilseid tulemusi. Peale selle ei toonud muudetud JDS uusi tulemusi ning tegi elu keerulisemaks.

De Varo *et al.* (2007: 999) kontrollisid töö karakteristikute mudeli sobivust tänapäevase keskkonnaga ning saadud tulemused kinnitasid Hackmani ja Oldhami ennustusi. Uuringu käigus leiti, et töö mitmekesisus on rohkem kooskõlastatud tööalaste väljunditega võrreldes töörahuloluga. Peale selle uurisid teadlased inimeste iseseisvuse tajumise tugevust võrreldes tööandja määratletud tajutud iseseisvusega. Tulemused ei olnud alati statistiliselt olulised, kuid mingi iseseisvuse tüüp ei domineerinud ning mõlemad avaldasid mõju nii töötaja rahulolule kui ka tööväljunditele mudelites. Kinnitust leidis seegi, et on eriti tähtis kaht iseseisvuse tüüpi eristada, sest kui üht tüüpi mudelis lükatakse hüpotees tagasi, saab see mõlema tüübi mudelis kinnitust.

Paljud väitsid, et viis dimensiooni ei anna täielikku ülevaadet mõjust rahulolule ja tulemuslikkusele. Hackman ja Oldham (2010: 464) ei väitnud, et ainult mudelis olemasolevad dimensioonid mõjutavad rahulolu või sisemotivatsiooni ja muid parameetreid ei ole mõistlik vaadelda, vaid nende pakutud dimensioonid avaldavad kindlat positiivset mõju, mida teised parameetrid ei pruugi avaldada. Varem kindel hierarhia ei andnud töötajatele suurt vabadust, ning Grant ja Parker (2009: 319) kinnitavad, et tänapäeval püüavad organisatsioonid tänu informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogiate arengule rajada lamedamaid struktuure, seega kerkivad esiplaanile sotsiaalsed mõjurid, millega aastaid tagasi ei arvestatud. Morgeson ja Humprey (2006: 1333) leidsid, et on olemas motivatsiooni ja rahulolu mõjutavad sotsiaalsed tegurid. Humprey *et al.* (2007: 1333) laiendasid töö karakteristikute mudelit, seletades lahti iseseisvuse ja lisades neli motivatsioonitegurit ning sotsiaalseid ja töö konteksti dimensioone. Iseseivus jagati töö ajakava koostamise, töömeetodite valiku ja otsuste tegemise iseseisvuseks, sotsiaalsete dimensioonide hulgas olid vastastikune sõltuvus, tagasiside teistelt inimestelt, sotsiaalne toetus ning koosmõju väljaspool organisatsiooni, töö konteksti dimensioonide hulgas olid füüsilised vajadused, töö tingimused ja ergonoomika. Kriitilised psühholoogilised seisundid olid jäetud samaks ning samuti jäi samaks nende roll – töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite vahendaja. Tööväljundid on üsna märgatavalt muutunud. Esiteks, teadlased pakkusid nelja rühma: käitumuslikud, hoiakulised, rolli tajumise ja heaolu muutused. Paljudel juhtudel on Hackmani ja Oldhami mudeli väljundite tähendusi laiendatud või ühe üldise väljundi asemel pakutud mitut alamtaseme parameetrit. Kaks rühma – rolli tajumise ja heaolu tulemusi – on juurde lisatud. Esimesse rühma kuuluvad rolli

määratlematus ja konflikt ning teise – ärevus, stress, läbipõlemine ja ülekoormus. Mudeli ülesehitus jäi samaks. Seda võib näha lisas 5.

Uues mudelis on näha nii positiivseid kui ka negatiivseid väljundeid. Ühest küljest võib tekkida küsimus nende vajalikkusest, kuna need on positiivsetele väljunditele vastupidised, seega võib eeldada, et nad eksisteerivad positiivse väljundi ja teguri vahel negatiivse seose korral. Teisest küljest, negatiivsed väljundid ei ole positiivsetele absoluutselt vastupidised ning nende mõju erineb nii omavahel kui ka madala positiivse väljundi mõjust. Laiendatud mudel annab võimaluse põhjalikumalt uurida töö dimensioonide mõju ning analüüsida nii positiivsete kui ka negatiivsete väljundite tagajärgi. Ainuke praktiline puudus sellises teoreetilises käsitluses on vajadus eraldi uurida vastasmõjuga parameetrite väärtust (näiteks töörahulolu ja ärevust), mis võib negatiivselt mõjutada mudeli parameetreid, näiteks valiidsust ja reliaablust.

Mudeli kontrollist selgus, et kriitiliste psühholoogiliste seisundite vahendaja mõju on üsna suur. Paljudel juhtudel langetas vahendaja arvestamine kirjeldatavuse taset kahekordselt. Dimensioonide mõju väljunditele oli ka märgatav, kuigi ainult kasvuga rahulolu sai täielikult seletada motivatsiooni ja sotsiaalsete mõjurite abil. Paljudel juhtudel võis näha ühe tüübi domineerimist, mis aitab tulevikus veel paremini saada aru rahulolu, motivatsiooni ja negatiivsete väljundite põhjustest. Kolme parameetri kirjeldatavuse tase oli madalam kui 0,2 (objektiivne töösooritus 8%, töökohast puudumine 7%, hüvitisega rahulolu 18%), mis näitab, et mudel ei ole veel ideaalsel kujul ning tasub veel otsida väljundite mõjureid. (Humphrey *et al.* 2007: 1341–1347)

Veel üheks huvitavaks valdkonnaks peale mudeli laiendamist on mudeli või selle osa integreerimine teise mudelisse. Baker ja College (2004: 35) tahtsid uurida töörahulolu tekitavaid faktoreid ning seda, kas on olemas seoseid rahulolu ja töökohast puudumise ning viimase ja tööjõu voolavuse vahel. Uurimiseks valiti kolm käsitlust: isiksuseomaduste ja sotsiaalse informatsiooni töötluse käsitlused ning Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel. Esimene käsitlus hõlmab isiksuseomadusi ning parameetriteks valiti motivatsioon ja saavutusvajadus. Teine käsitlus eeldab, et rahulolu on saavutatav kindla infovahetuse süsteemiga, kus inimesel ei ole kunagi teabe nappust, seega valiti uuringusse algtava struktuuri ja juhi kaalutlus. Viimane hõlmab viis töö dimensiooni Hackmani ja Oldhami mudelist. Mudeli joonis on toodud lisas 6.

Jooniselt on näha hüpoteetiline mudel, mille järgi kõigi kolme käsitluse parameetrid peavad mõjutama rahulolu taset, mis omakorda mõjutab töökohalt puudumist ning see mõjutab tööjõu voolavust. Tegelikult osutus, et planeeritud hulgast on statistiliselt olulised ainult kuus seost: töökohalt puudumise ja tööjõu voolavuse vahel ning viis rahulolu mõjutavat parameetrit: mõlemad isiksuseomadused, juhi kaalutlus ning töö mitmekesisus ja töö selgus. Need viis parameetrit seletavad 78% rahulolu muutusest. Planeerimata seostest selgus, et veel neli parameetrit (mõlemad sotsiaalsed faktorid, tagasiside ja saavutusvajadus) mõjutavad tööjõu voolavust ning kaks (motivatsioon ja algatav struktuur) – töökohalt puudumist. Seitse seost on positiivsed: kõik viis töörahulolu ja kaks tööjõu voolavuse – algatava struktuuri ning töökohast puudumisega. Muud olulised seosed on negatiivsed. (Baker, College 2004: 39–40)

Sarnast käsitlust kasutasid Folami ja Jacobs (2005: 26–27), kui nad võtsid töö dimensioonid ning lisasid kolm plokki, kuhu kuulusid individuaalsed ja majanduslikud faktorid ning organisatsiooniline kontekst. Mudeli eesmärk oli uurida nelja ploki tegurite mõju töö sooritusele ja töötaja afektiivsetele väljunditele, kuhu kuulusid muu hulgas motivatsioon ja töörahulolu, kuid antud uuringus käsitlesid teadlased töö dimensioone ja nende koosmõju organisatsiooni kontekstiga. Mudel on näha lisas 7.

Empiirilisest kontrollist selgus, et potentsiaalset multikollineaarsust mudelis ei eksisteeri. Selle teooria praktikas rakendamine oleks üsna keeruline organisatsiooni konteksti muutujate puudulikkuse tõttu mudelis, mistõttu tööomaduste mõju analüüsiti nii konteksti olemasoluga kui ka ilma selleta. Konteksti teguritega analüüsi tulemuseks oli töö dimensioonide ja keskkonna määramatuse tugev statistiliselt oluline seos töö planeerimisega, kuid ilma konteksti teguriteta oli tulemuseks nõrk, kuid statistiliselt oluline seos töö dimensioonide ja töö planeerimise vahel. Muid statistiliselt olulisi seoseid töö dimensioonide ja töösoorituse vahel ei leitud. (*Ibid*: 31, 38) Uuringu põhjal selgus, et töö dimensioonide ja töö planeerimise seoste uurimiseks tasub kaasata organisatsioonilise konteksti parameetreid.

Chen ja Chiu (2009: 477, 485–486) pakkusid, et töö dimensioonide ja organisatsioonikäitumise vahel eksisteerib seos ning vahendajaks kasutasid töötajate töösse kaasatust (*job involvement*). Mudelit katsetati kahes kitsas valdkonnas: panganduses ja IT-alal. Mõlema valdkonna analüüsist saadi sarnased tulemused. Kuigi

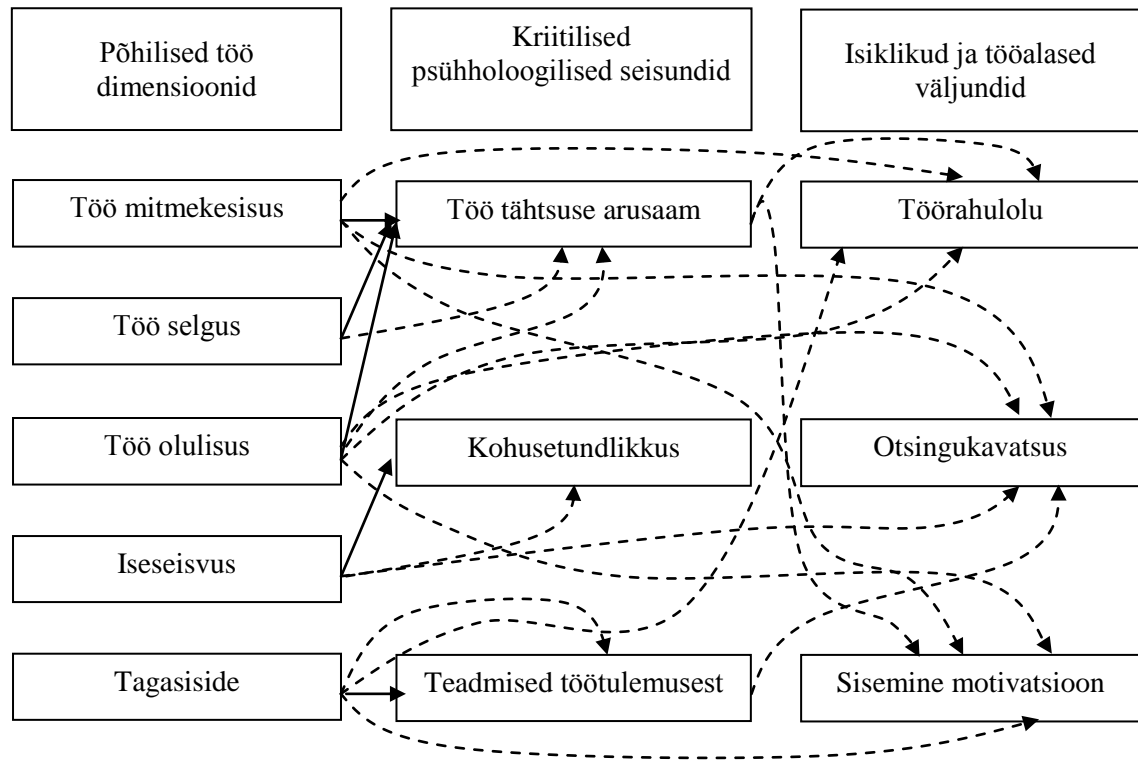
ainuke statistiliselt ebaoluline seos oli tagasiside ja kaasatuse vahel, olid teised seosed töö dimensioonide ja vahendaja vahel peale iseseisvuse väga nõrgad ($0,20 \leq r \leq 0,30$) ning töö mitmekesisuse ja vahendaja vahel oli seos negatiivne. Iseseisvuse ja töö kaasategemise vahelise seose tugevus oli vastavalt panga- ja IT-valdkonnas $r = 0,36$ ja $r = 0,35$ ning kahe valdkonna vahel oli see näitaja $r = 0,31$. Vahendaja ja organisatsioonilise hea kodaniku käitumise (*Organizational citizenship behavior* ehk OCB) vahel ilmnas keskmise tugevusega seos kahes valdkonnas, vastavalt $r = 0,61$ ja $r = 0,55$, kuid mõlema valdkonna analüüsis oli seos tugev ($r = 0,90$). Teadlased pakuvad tulemuste põhjuseks potentsiaalset multikollineaarsust. Kuna seosed olid väga nõrgad või puudusid, on autor arvamisel, et ei saa väita töö dimensioonide ja OCB-i vahelisi seoseid. Autor usub, et vahendaja rollis võib uurida JCM-is olevaid kriitilisi psühholoogilisi seisundeid, mida kasutati vahendajana töö dimensioonide ja väljundite vahel.

Goštautaitė ja Bučiūnienė (2010: 508) pakkusid, et töö dimensioone saab integreerida P-E-mudelisse. See teooria seisneb selles, et positiivne töösooritus sõltub inimese enda faktorite (*person factor* ehk P-faktorid) ja keskkonna faktorite (*enviromental factor* ehk E-faktor) kooskõlast. Kooskõla peab eksisteerima eri tasanditel selleks, et inimene saaks positiivse väljundi. Antud juhul on Hackmani ja Oldhami mudelist võetud parameetrid keskkonna E-faktorid ning tööväljund, mis antud juhul on inimese reaktsioon, oleks P-faktor. Võrreldes tavalise käsitlemisega aitab P-E-mudel keskenduda inimese tasandile, mis on töö karakteristikute mudelis täiesti uus vaatenurk. Selline sümbioos annab võimaluse lahendada probleeme mitte ainult organisatsiooni tasandil, vaid ka selgitada, kuidas isiklikud erinevused võivad muuta töö dimensioonide-väljundite koostöö ja selle tagajärge. Töö kontekstis on üsna levinud kolmedimensiooniline süsteem, kus on vajaduste-hankimise dimensioon (inimene rahuldab oma vajadusi väljastpoolt saadud autasuga), nõudluse-võimaluste dimensioon (inimene püüab enda oskuste ja teadmistega täita tööeesmärke) ning inimese-keskkonna kokkusobivus (inimene vastab keskkonna nõudlustele). P-E-teooria annab võimaluse analüüsida P-faktorite koostöö mitte ainult üldise keskkonna, vaid kutse-, grupi-, töö- või isegi organisatsiooni keskkonnaga. Antud juhul tuleb meele pidada, milliseid psühholoogilisi tagajärgi toovad kaasa töö dimensioonid, ning ennetada nende tekkimist või vältida esimesel võimalusel. Teadlased väidavad, et töö dimensioonid põhjustavad kaheksa tööväljundit,

millest neli on positiivsed (töörahololu, töösooritus, sisemine motivatsioon, OCB) ning neli negatiivsed (pinge, töökohalt puudumine, tööjõu voolavus ja lahkumise kavatsus). Meta-analüüsist selgus, et kõige suurem seoste arv ilmneb iseseisvuse parameetritel, mis on seotud kõikide isiklike ja tööväljunditega. Tagasiside dimensioonil on kõige väiksem seoste arv – töörahololu, pinge, töösoorituse ja sisemise motivatsiooniga. Ülejäänud kolmel on igaühel kuus seost. Kõik kolm on seotud töörahololu, pinge, töösoorituse ja sisemise motivatsiooniga. Töö mitmekesisus on veel seotud töökohalt puudumise ja lahkumise kavatsusega, töö selgus on seotud töökohalt puudumise ja OCB-i, töö olulisus on seotud OCB-i ja lahkumise kavatsusega. Mudel graafilisel kujul on toodud lisas 8.

Üsna palju tähelepanu on pööratud ka kriitilistele psühholoogilistele seisunditele (KPS). Peamiseks puuduseks nende mõju analüüsimisel oli nende väljajätmine uuringutest. Fried ja Ferris (1987: 305) analüüsist selgus, et KPSi oli arvestatud ainult kaheksas ning nende vahendajarolli uuritud ainult kolmes varasemas uuringus. Renn ja Vandenberg (1995: 280) järgi mingit empiirilist kinnitust KPS-ite väljajätmiseks polnud ning Hogan ja Martell (1987: 242–244) mudeli ühtegi variatsiooni ei olnud testitud tervikuna tänu KPS-ide vahendajarolli ülesehituse kontrolli keerukusele. Hoolimata sellest, Fried ja Ferris (1987: 312–314) seadsid KPS-i töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite vahendajarolli kahtluse alla ning pakkusid välja võimalikku seost mingi mudelis käsitlemata psühholoogilise seisundi ning töö dimensioonide ja tööalaste väljundite koosmõju vahel, mainisid nad, et see küsimus vajab veel uurimist, kuna piisavad andmed analüüsiks olid vaid mõlema töö dimensiooni ja psühholoogiliste seisundite koosmõju puhul. KPS-ide vahendajaroll sai ainult osaliselt kinnituse, kuna eksisteeris tugev statistiliselt oluline seos töö dimensioonide ning veel tugevam seos isiklike ja tööalaste väljunditega, kuid kinnitust ei leidnud mõju töö dimensioonide ja väljundite vahel. Tulemused viitavad sellele, et töö tähtsuse ja vastutuse tunnetamise mõju on üsna sarnane, seega saab olemasolevate KPS-ide arvu vähendada kaheni, ühendades mainitud dimensioonid. Renn ja Vandenberg (1995: 287–294) said sarnaseid tulemusi. Nad leidsid, et töö dimensioonid avaldavad otsest ja kaudset mõju tulemusele KPS-ide kaudu, seega on nende vahendajaroll pigem osaline, kuid KPS-id seletasid palju rohkem tööväljundeid kui töö dimensioone. Samuti ei saanud teadlased kinnitust, et kõik kolm KPS-i peavad eksisteerima selleks, et maksimeerida sisemist

motivatsiooni. Saadud tulemuste põhjal pakkusid nad oma parima-sobiva töö karakteristikute mudeli, mis on toodud joonisel 1.4, kus on näidatud töö peamiste dimensioonide mõju tulemustele KPS-ide kaudu, mille pakkusid välja Hackman ja Oldham, ning leitud otsene seos töö dimensioonide ja väljundite vahel.



Märkused: kõik seosed on statisiliselt olulised, pidevad jooned iseloomustavad Hackmani ja Oldhami mudeli seoseid ning katkelised jooned Renni ja Vandenbergi leitud peamiste töö dimensioonide mõju tööväljunditele; joonisel on vahele jäetud originaalmudeli KPS-ide ja väljundite seosed, kuna iga KPS-i on seotud kõiki kolme väljundiga.

Joonis 1.4. Parima-sobiva töö karakteristikute mudel (Renn, Vandenberg 1995: 298 andmetel, autori koostatud).

Tiegs *et al.* (1992: 590–591) uuringu käigus selgus, et ükski individuaalsete erinevuste faktoritest ei avaldanud mõju töö peamistele dimensioonidele, KPS-idele või töö tulemustele, kuid mudeli sees võib eksisteerida dimensioonide, KPS-ide ja tulemuste vaheline korrelatsioon. Analüüsi puudus aga seisneb teooria enesekirjelduse (*self-report*) meetodikas, mis ei luba teha kindlaid järeldusi seoste kohta, kui valim koosneb homogeensetest ametitest.

Uuematest analüüsides saab eristada kaht uuringut. Behson *et al.* (2000: 179) võrdlesid JCM-i näitajaid koos KPS-idega ja ilma nendeta. Tulemuseks saadi, et hoolimata kahetasandilisest (ilma KPS-ideta) kõrgemast kirjeldustasemest olid peaaegu kõik töö

mitmekesisuse, töö selguse ja töö olulisuse ning isiklike ja tööalaste väljundite vahelised seosed statistiliselt ebaolulised (ainuke oluline oli töö mitmekesisuse ja kasvuvajaduse vahel), kuid iseseisvuse ning tagasiside ja tööväljundite seosed olid statistiliselt olulised. Kolmetasandiline süsteem suurendas oluliste seoste hulka märgatavalt, seega võib järeldada, et JCM-ist KPS-ide väljajätmine ei lisa uuringule väärtust hoolimata oma lihtsusest. Boonzaier *et al.* (2001: 15–16) varasemate meta-analüüside alusel adapteeriti töö karakteristikute alusmudel (*basic job characteristics model* ehk BJCM), kus ei olnud KPS-e. Nad kontrollisid seda, kasutades töö diagnoosimise ümbertehtud uuringut (*revised job diagnostic survey* ehk RJDS). Boonzaier ja Boonzaier (2008: 10) kontrollisid igat väljundit ja viie töö dimensiooni mõju eraldi mudelina ning said tulemuseks madalate kirjeldustasemetega, kuid olulised mudelid. Tervet mudelit läbi ei analüüsitud. Saadud tulemused näitavad, et lihtsustatud mudel ei anna mingeid eeliseid võrreldes täismudeliga ning näilik lihtsus võib tulemusi rikkuda. Autori arvates on mõistlik pöörata tähelepanu Humphrey *et al.* (2007) ning Renn ja Vanderberg (1995) korraldatud uuringutele. Viimased analüüsisid ainukestena Hackmani ja Oldhami tervet mudelit, mis on eriti oluline, arvestades Boonzaier ja Boonzaier (2008) poolt kinnitatud kriitiliste psühholoogiliste seisundite asendamatu rolli, ning esimesed pakkusid tänapäeva muutunud tegelikkust paremini kirjeldavat mudelit. Ülejäänud uurijad leidsid seose töö dimensioonide ja väljundite vahel, kuid JCM-i raames ei pruugi leitud seosed kehtida. Autor on veendunud, et ainult eraldi leitud seostest ei piisa selleks, et ühendada saadud tulemusi ühte mudelisse, kuna paljusid aspekte ei saa arvesse võtta, näiteks faktorite koosmõju, mõju tugevust või faktorite mõju statistilist olulisust. Autor usub, et järgnevad mudeli rakendamist puudutavad uuringud aitavad mudelit paremini kaasaajastada. Mudelite kokkuvõttev ülevaade on toodud tabelis 1.3.

Selles alapunktis analüüsiti Hackmani ja Oldhami töörahulolu mudelit ja selle rakendamise võimalusi. Tänu oma täpsusele ja lihtsusele on see autori arvates üks parimatest mudelitest selles valdkonnas. Lisaks sellele, paremuseks peab autor ka mudeli praktiline rakendatavus, mille abil saab mitte ainult tulemusi hinnata, vaid ka teha soovitusi olukorra parandamiseks. Teoorial on mitu plussi, kuid on ka mõned puudused. Mudel oli mõeldud tööprotsessi uurimiseks ning probleemide ennetamiseks ja lahendamiseks. Uurimisviisiks on Hackmani ja Oldhami koostatud küsimustik. Selle

abil kogutakse andmeid, mida pärast analüüsitakse. Mudeli nimeks sai „Töö karakteristikute mudel“, küsimustiku nimetuseks „Töö diagnoosimise uuring“.

Tabel 1.3. Töö karakteristikute mudeli edasiarendamise võimalused

Autor	Panus mudeli edasiarengusse
Champoux (1980)	Töö ja sellele psühholoogilise reageerimise ning töö dimensioonide ja kriitiliste psühholoogiliste seisundite vahel valitseb mittelineaarne seos
Idaszak, Drasgow (1987)	Viiele dimensioonile ühe või kahe meetodifaktori lisamine ning küsimustikule uue skaala pakkumine
De Varo <i>et al.</i> (2007)	Mudeli sobivuse kontroll tänapäevase keskkonnaga
Humphrey <i>et al.</i> (2007)	JCM-i laiendamine, lisades motivatsiooni, sotsiaalseid ja töö konteksti tegureid töö dimensioonide gruppide hulka ning käitumuslikke, hoiakulisi, rolli tajumise ja heaolu väljundeid tööväljundite gruppide hulka
Baker, College (2004)	Töö dimensioonide, isiksuseomaduste ning sotsiaalse informatsiooni töötamise ja rahulolu; rahulolu ja töökohalt puudumise ning töökohalt puudumise ja tööjõu volavuse vaheliste seoste kontroll.
Folami, Jacobs (2005)	Töö dimensioonide, individuaalsete ja majanduslike faktorite ning organisatsiooni konteksti mõju töösooritusele ja töötaja afektiivsetele väljunditele
Chen, Chiu (2009)	Töö dimensioonide ja OCB vahelise seose uuring
Goštautaitė, Bučiūnienė (2010)	Töö dimensioonide integreerimine P-E mudelisse
Fried, Ferris (1987)	Kriitiliste psühholoogiliste seisundite vajalikkuse analüüs
Renn, Vanderberg (1995)	Kriitiliste psühholoogiliste seisundite vajalikkuse kinnitamine ning töö dimensioonide ja -väljundite vahelise seose analüüs, arvestades KPSide mõju.
Behson <i>et al.</i> (2000)	Kriitiliste psühholoogiliste seisundite vajalikkuse kinnitamine
Boonzaier <i>et al.</i> (2001)	Töö karakteristikute alsmudeli analüüs ja adapteerimine
Boonzaier ja Boonzaier (2008)	Töö dimensioonide ja -väljundite eraldine analüüs

Allikas: (Champoux 1980: 466–467; Idaszaki, Drasgowi 1987: 73–74; De Varo *et al.* 2007: 999; Humphrey *et al.* 2007: 1333; Baker, College 2004: 35; Folami ja Jacobs 2005: 26–27; Chen, Chiu 2009: 477; Goštautaitė ja Bučiūnienė 2010: 508; Fried, Ferrisi 1987: 312–314; Renn, Vandenberg 1995: 287–294; Behson *et al.* 2000: 179; Boonzaier *et al.* 2001: 15–16; Boonzaier, Boonzaier 2008: 10 andmetel); autori koostatud.

Kuigi see meetod töötati välja 40 aastat tagasi, pole see kaotanud oma aktuaalsust ka tänapäeval hoolimata mõnedest laiendatud ja teisendatud mudelite pakkumistest. Autor usub, et Humphrey *et al.* (2007) ning Renn ja Vanderberg (1995) uuringud on kõige põhjalikumad, sest teisi parandusi ei ole pandud proovile kõikides vajalikes olukordades.

2. EESTI RAAMATUKOGUTÖÖTAJATE TÖÖ DIMENSIOONIDE NING ISIKLIKE JA TÖÖALASTE VÄLJUNDITE UURING

2.1 Raamatukogude, meetodi ja valimi tutvustus

Teise peatüki esimeses alapunktis kirjeldatakse raamatukogude tüüpe ja nende töötajate ülesandeid. Kirjeldatakse uurimisprotsessi etappe, võrreldakse omavahel töörahulolu mõõtmisvahendeid ning selgitatakse välja parimad meetodid selle hindamiseks, kirjeldatakse valitud meetodit ja põhjendatakse seda valikut. Antakse ülevaade valimi koosseisu kohta.

Sõna „raamatukogu“ koosneb kahest sõnast: „raamat“ ja „kogu“, mis tähendab, et raamatukogu on asutus, mis tegeleb raamatute kogumise ja süstematiseerimisega. Termin „raamatukogu“ ehk *biblioteek* on tulnud vanakreeka keelest kahe sõna ühendamisel: „*biblion*“, mis tõlgitakse raamatuna, ning „*théke*“, mis on hoidla. Paljudes teistes keeltes on sellise asutuse nimetuseks nende terminite omakeelsed vasted. (Volodin 2005: 41) Eesti rahvusraamatukogu defineerib oma sõnastikus raamatukogu asutusena, mille ülesandeks on trükiste ja muude infokandjate kogumine, töötlemine, säilitamine ja kättesaadavaks tegemine lugejale, või trükiste korrastatud koguna (Raamatukogusõnastik, 2014).

Rahvusraamatukogu 2012. aasta statistika järgi tegutses Eestis 986 raamatukogu, millest 559 olid rahvaraamatukogud, 50 teadus- ja erialaraamatukogu ja 377 kooliraamatukogu. Eesti raamatukoguvõrk on jaotatud viieks raamatukogutüübiks (Eesti raamatukogude võrk, 2014):

- Eesti Rahvusraamatukogu, mis koordineerib teadus- ja arendusasutusena Eesti raamatukoguvõrgu koostööd ning nõustab Eesti raamatukogusid erialases tegevuses.

- Rahvaraamatukogud, mis on omavalitsuse asutused ning mille tööd koordineerivad kultuuriministeerium ja tema juures loodud rahvaraamatukogude nõukogu.
- Teadus- ja erialaraamatukogud, mille hulka kuuluvad Eesti Rahvusraamatukogu, ülikoolide raamatukogud, teiste kõrgkoolide raamatukogud ja mitmesuguste asutuste erialaraamatukogud.
- Kooliraamatukogud, mis on õpiprotsessi toetajatena õppeasutuse osaks, jagunedes riiklikeks ja kohalike omavalitsuste juurde kuuluvate asutuste raamatukogudeks.
- Teadus- ja arhiiviraamatukogud, mille tööd koordineerivad haridus- ja teadusministeeriumi ja tema juures loodud teadusraamatukogude nõukogu.

Üldiselt koordineerivad raamatukogusid riigi esindajatena ministeeriumid või kohalikud omavalitsused ning teadusraamatukogude tegevust koordineerib rahvusraamatukogu. Igal raamatukogul on olemas oma juht, kuid väikestes raamatukogudes valitseb olukord, kus üks-kaks töötajat jagavad omavahel tööülesanded juhust koristajani. Suuremates linnades eksisteerib haruraamatukogude süsteem, kus on üks suur keskkogu ning väiksemad haruraamatukogud. Need töötavad tihedas võrgus. Seda võrku koordineerib direktor või nõukogu ning tavaliselt on igas harukogus juht, kes kontrollib tööd. Rahvusraamatukogu tööd koordineerivad peadirektor ja nõukogu, mille alluvuses on tehnoloogia-, haldus- ja turundusdirektorid ning kogude direktor. (Andrejev 2011: 29)

Peale selle, et raamatukogude tegevust koordineeritakse erinevalt, on igal raamatukogul oma spetsiifika, omadused ja eesmärgid. Üldiselt saab eristada kolme klientidega tegelevat raamatukogutüüpi: kooliraamatukogu, teadusraamatukogu ja rahvaraamatukogu. Kooliraamatukogud keskenduvad rohkem tööle lastega, samuti on raamatukogutöötajate kohustus komplekteerida raamatukogu ehk töötajad ise otsustavad, milliseid raamatuid peale õpikute osta (Eesti raamatukoguhoidjate ühing 2001: 6, 8). Rahvaraamatukogu töötajate kohustused ei piirdu ainult raamatute laenutamisega, vaid nende ülesandeks on töö lugejatega ja eriti lastega. Umbes kolmandik töökoormusest hõlmab töö lastega, mis tähendab peale raamatutega seotud tegevuste veel huviringe ja lugema õpetamist. (Eesti rahvusraamatukogu 2002: 45) Veel peab raamatukogu töötaja olema eksperdiks kirjanduses, kuna sageli palutakse tal soovitada midagi lugeda või tunda raamat ära puuduliku kirjelduse alusel. Teadusraamatukogude töötajatelt nõutakse erinevaid tegevusi. Nende töö on palju

rohkem seotud raamatutega kui inimestega, aga see ei tähenda, et see on lihtsam kui teistel. (Eesti raamatukoguhoidjate ühing 2008: 30)

Raamatukogud erinevad ka töötajate arvu poolest. Põhierinevus seisneb selles, et suurtes kollektiivides on levinud kitsas spetsialiseerumine ehk inimene tavaliselt vastutab ainult kindla arvu aspektide eest. Väikestes kollektiivides täidab inimene ise direktori ja koristaja rolli. Kui aga juhtub, et töötajal on vaja vahetada suur kollektiiv väikese vastu või vastupidi, tekivad kohe probleemid ning inimese jaoks on tohutult raske kollektiivi vahetada. (Eesti raamatukoguhoidjate ühing 2010: 27)

Levinud on arvamus, et raamatukogutöötajal on väga raske ennast arendada, otsida võimalusi kasvuks. Tegelikult aga toimuvad regulaarselt koolitused nii Eestis kui ka välismaal. Nüüdistehnoloogia abil on see muutunud väga lihtsaks ning nüüd on raamatukogutöötajatel võimalus osaleda projektides, reisida ja ennast paremini realiseerida. Uuring näitas, et kaks kolmandikku töötajatest saab piisavalt infot selle kohta. Peale selle on enam kui 50% töötajatest suur huvi nende võimaluste vastu. (Uukivi 2005: 87–89) Neil on suurepärane võimalus koguda uusi teadmisi ning rakendada neid Eestis.

Uurimisprotsessi kavandamine ja käik hõlmas kuus etappi. Kolm esimest etappi täideti bakalaureusetöö raames. Esimene etapp koosnes varasemate uuringutega tutvumisest, meetodi läbitöötamisest ja adapteerimisest eesti keelde. Eesti keel valiti, kuna see on riigikeel, seega raamatukogutöötajad peavad seda valdama. Siinkohal peab arvestama, et rahavaloenduse tulemuste kohaselt on ainult kahel kolmandikul elanikest eesti keel emakeeleks ning 45% inimestest, kellel on teine emakeel, ei valda eesti keelt piisaval tasemel (Eesti Statistika 2014). Seetõttu on autor teadlik, et selles uuringus ei pruugi osa raamatukogutöötajatest küsimustest täpselt aru saada. See võib avaldada mõju lõpptulemustele. Teise etapi ajal moodustati valim ettevalmistatud küsimustiku levitamise teel raamatukogutöötajate seas. Järgmine etapp kujutas endast andmete esialgset analüüsi, mille põhjal valmis bakalaureusetöö. Käesolev magistritöö hõlmab järgmised kolm etappi. Neljas etapp andis uue vaatenurga uurimisprobleemile, arendades meetodit edasi nii täiendavate teaduslike artiklite kui ka valimi põhjal saadud varasemate tulemuste analüüsil. Viienda etapi ajal tehti andmete analüüs, mille põhjal kuuendas etappis leiti ja iseloomustati olulisi töörahulolu aspekte töö kontekstis. Sisulise

osa lõpetuseks on antud soovitused töörahulolu suurendamiseks. Uurimisprotsessi etapid ja lühikirjeldused on toodud tabelis 2.1.

Tabel 2.1. Uurimisprotsessi etapid

	Kestus	Etapp	Põhimomendid
1	2010–2011	Meetodi läbitöötamine	<ul style="list-style-type: none"> • Rahulolu mõiste ja tähtsus • Hackmani ja Oldhami teooria analüüs • Teiste rahuloluteooriate analüüs • JCM-i võrdlus teiste rahulolu mudelitega • JDS-i eesti keelde adapteerimine
2	2010–2011	Valimi moodustamine	<ul style="list-style-type: none"> • Küsimustiku ettevalmistus <i>Google Docs</i>'i keskkonnas • Küsitluse korraldamine
3	2010–2011	Andmete esialgne analüüs	<ul style="list-style-type: none"> • Andmete kodeerimine • Kirjeldav statistika • Normaaljaotuse kontroll • Parameetiline korrelatsioonianalüüs • Parameetiline dispersioonanalüüs
4	12.2014–02.2014	Meetodi areng	<ul style="list-style-type: none"> • Rahulolematuse tähendus • Töörahulolu ja rahulolematuse roll organisatsioonis ning isiklikus elus • Hackmani ja Oldhami teooria kriitika ning edasiarendused
5	04.2014	Andmete analüüs	<ul style="list-style-type: none"> • Mitteparameetiline korrelatsioonanalüüs • Mitteparameetiline dispersioonanalüüs • GNS-i ja MPS-i kvartiilide χ^2-test
6	04.2014	Järelduste tegemine	<ul style="list-style-type: none"> • Töörahulolu aspektide detailne iseloomustus • Soovitused olukorra parandamiseks

Allikas: autori koostatud.

Autor korraldas küsitluse selleks, et uurida raamatukogutöötajate rahulolu. Uuringus tugineb autor Hackmani ja Oldhami mudelile. Uuringu viisiks oli küsimustik, mis koostati JDS-i põhjal. Põhjaks valiti JDS-i lühem vorm (53 küsimust), kuna see nõuab vastamiseks vähem aega, kuid annab siiski usaldusväärse ja valide tulemuse (vt lisa 9) (Hackman, Oldham 1974: 13). Empiirilise uuringuga sooviti analüüsida saadud tulemusi, teha järeldusi ning võrrelda tulemusi varasemate uuringutega.

Rahulolu uurimise jaoks on loodud suur hulk küsimustike, kuid Cooper ja Locke (2000: 172) usuvad, et kõige suuremal määral kasutatakse *Job Descriptive Index*'i (*JDI*) ning *Minnesota Satisfaction Questionnaire*'i (*MSQ*). Autor lisas võrdlusse Hackmani ja Oldhami *Job Diagnostic Survey* (*JDS*), et uurida valitud meetodi kasutamise

õigustatust, *Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire*'i (AaWJSQ), kuna see on MSQ-ga sarnane, *Brief Index of Affective Job Satisfaction*'i (BIAJS), kuna see on tuntumaid uusi uuringumeetodeid, *Index of Job Satisfaction*'i (IJS), kuna see oli üks esimestest lähenemist, ning *Job in General Scale*'i (JIG), kuna selle tulemused olid kõige paremad. Kõik küsimustikud on heterogeensed. Veel kolm instrumenti (*Emergency Physician Job Satisfaction Scale* (EPJS), *McCloskey/Mueller Satisfaction Scale* (MMSS) ning *Nurse Satisfaction Scale* (NSS)) said kinnitust van Saane *et al.* (2003: 196-197) uuringu käigus, kuid nad on sellest analüüsist välja jäetud nende valimi spetsiifika tõttu.

Võrdluses kasutati van Saane *et al.* (2003) saadud tulemusi AaWJSQ, JDI, JDS-i, JIG ja MSQ meetodite kohta. Brayfieldi ja Rothe'i (1951) BIAJS-i ning Thompsoni ja Phua (2012) IJS-i meetodite tulemused võeti originaaluuringutest.

JDI koostasid Smith, Kendall ja Hulin ning sellega hinnatakse töötaja rahulolu viie aspektiga: palk (1), ametikõrgendus ja selle kättesaadavus (2), kolleegid (3), juhtimine (4) ning töö ise (5) (Smith *et al.* 1969: 30). MSQ lõi Weiss, Dawis, England ja Lofquist ning see hindab tööga seotud 20 aspekti, mille saab üldistada kolmeks töövaldkonnaks: sisemine rahulolu (1), väline rahulolu (2) ning üldine rahulolu (3) (Weiss *et al.* 1967: 2). BIAJS-iga tegelesid Thompson ja Phua (2012: 279–283) ning erinevalt paljudest uuringutest, kus rahulolu käsitlust püüti üldistada, hindab see meetod eraldi emotsionaalset rahulolu tööga. Neil õnnestus saavutada eesmärk – koostada usaldusväärne universaalne küsimustik, millega saaks hinnata rahulolu taset sõltumata ajast, rahvusest, töö tüübist ning positsioonist. IJS-i koostasid Brayfield ja Rothe (1951: 307, 309) ning selle põhieesmärkideks olid üldine töörahulolu hindamine (1), universaalsus nii töövaldkondade kui ka hierarhiliste tasemete seas (2), kõrge reliaablus ja valiidsus (3) ning lihtne ja arusaadav hindamissüsteem (4). Selle instrumendi alusel koostati EPJS-i, MMSS-i ning JIG küsimustikud (van Saane *et al.* 2003: 196–197). AaWJSQ töötasid välja Andrew ja Withey (Rentsch, Steel 1992: 358) ning see hindab üldist rahulolu tööga. JGC lõi Ironson, Smith, Brannick, Gibson ja Paul ning see hõlmab 18 komponenti, mille abil hinnatakse üldrahulolu. Küsimustikku koostades peeti silmas järgmisi eesmärke: lihtne ja arusaadav vorm (1), minimaalne

kooskõla teiste parameetritega (2), kõrge reliaablus ja valiidsus (3) ning kokkusobivus JDI-ga (4). (Ironson *et al.* 1989: 195)

Uuringus võrreldakse küsimustike reliaablust ja valiidsust. Reliaabluse uurimiseks kasutatakse sisemist kooskõlastamist (*internal consistency*) ning kontrollimiseks kordustesti (*test-retest*). Valiidsuse all mõistetakse küsimustike konstruktivaliidsust (*construct validity*), mis koosneb konvergentsest valiidsusest (*convergent validity*) ja diskrimineerivast valiidsusest (*discriminant validity*). Sisemine kooskõlastamine tähendab määra, milleni on kooskõlas ühte parameetrit hindavate eri küsimuste või väidete tulemused, ehk määra, milleni iga parameetrit hindavad küsimused või väited annavad sarnase tulemuse. Kordustest tähendab määra, milleni samad inimesed saavad ühte ja sama testi korduvalt tehes ühesuguse skoori, ehk määra, milleni test hindab uuritavat komponenti hoolimata väliste faktorite mõjust. Konvergentse valiidsuse all mõistetakse määra, milleni antud testi tulemused on sarnased teiste sama omadust mõõtvate testide tulemustega, ehk määra, milleni test mõõdab omadust, mida ta mõõtma peab. Diskrimineeriva valiidsuse all peetakse silmas määra, milleni testis uuritavate omaduste vahel seos puudub, kui see puudub ka teiste testide tulemustes, ehk määra, milleni test ei hinda omadusi, mida ta hindama ei pea. Iga testi analüüsiti tervikuna, kuid arvesse võeti alaskaalade tulemused, kui terve testi tulemused ei olnud kättesaadavad. Aktsepteeritavatena määratletakse neid küsimustikke, mille sisemise kooskõlastamise koefitsient on 0,8 või suurem (kui antud vahemikus, siis vahemiku maksimaalne koefitsient peab olema vähemalt 0,8) ning kordustesti reliaablus peab olema 0,7 või rohkem (vahemiku juhul – vahemiku maksimaalne koefitsient peab olema 0,7 ja rohkem). Samuti on adekvaatsed need küsimustikud, mille konvergentse valiidsuse koefitsient on 0,5 või suurem ning diskriminantne valiidsus 0,5 või vähem. Vahemiku juhul kehtivad samad reeglid. (van Saane *et al.* 2003: 192–193) Saadud tulemused on toodud tabelis 2.2.

Tabelist 2.2 on näha, et kõige kõrgem reliaabluse tase on küsimustikul JIG. Sellel küsimustikul on ka kõige kõrgem valiidsus. Kõige kõrgem kordustesti tase on küsimustikul IJS ja kõige madalam diskrimineeriv valiidsus küsimustikul JDS. On oluline mainida, et antud uuringu raames analüüsiti ainult JIG küsimustikku kõigi nelja

parameetri lõikes ning ühegi meetodi kõik tulemused ei olnud adekvaatsed. JDS-i puhul ei õnnestunud teha terve meetodi analüüsi.

Tabel 2.2. Tööraahulolu küsimustike andmed

Mõõtmisviis Kriteerium	JDI	MSQ	JDS	AaWJSQ	JIG	BIAJS	IJS
Sisemine kooskõlastamine	0,81	0,81	0,56–0,88	0,81	0,91	0,81	0,87
Kordustest	0,62–0,79	-	-	-	0,71	0,86	0,92
Konvergentne valiidsus	0,49–0,7	-	0,32–0,71	0,7	0,61–0,8	-	-
Diskrimineeriv valiidsus	-	-	0,12–0,28	-	0,19–0,59	-	-

Märkused: rasvases kirjas on toodud van Saane *et al.* (2003) iga parameetri adekvaatsed tulemused ning kursiivis iga parameetri parimad tulemused

Allikas: (van Saane *et al.* 2003: 196–197; Thompson, Phua 2012: 294; Brayfield, Rothe 1951: 310–311 andmetel); autori koostatud.

JDS-i kontrollisid empiiriliselt Hackman ja Oldham. Kontrolli jooksul selgus, et nii psühhomeetrilised karakteristikud kui ka mõõdetavad muutujad on aktsepteerival tasemel. Samuti kontrolliti sisemist kooskõlastamist (reliaablust) ja diskrimineerivat valiidsust ning mõlemad olid aktsepteerival tasemel. Valiidsuse tagamiseks pakuti soovitusi, seega võib küsitluse korraldamise ajal lähtuda ka valiidsuse aktsepteeritavast tasemest, kui neid soovitusi maksimaalselt järgida. (Hackman, Oldham 1975: 168–169)

Küsimustik koosnes kolmest suuremast osast, mis hõlmasid taustaandmeid, Hackmani ja Oldhami mudeli põhjal valminud küsimustikku ning hindamisküsimusi koos ettepanekute vormiga. Taustaküsimused puudutasid sugu, vanust, haridust, tööstaaži, kollektiivi suurust, raamatukogutüüpi ja maakonda töökohana. Kaks järgmist osa tõlkis autor inglise keelest eesti keelde. Küsimustiku teine osa (Hackmani ja Oldhami mudeli põhjal valminud küsimused) jaotati omakorda viieks alaosaks küsimuste tüüpide alusel. Kõikidele küsimustele oli vaja vastata seitsmepallisel Likerti-tüüpi skaalal, kus 1 vastas kõige negatiivsemale vastusele ning 7 kõige positiivsemale. Esimeses alaosas oli vaja objektiivselt kirjeldada oma tööd pakutud küsimuste abil. Kokku oli esimeses alaosas seitse küsimust. Teises alaosas tuli teha selgeks, kas nimetatud väited sobivad töö

iseloomustamiseks. Teises alaosas oli 14 väidet. Kolmandas alaosas tuli hinnata oma suhtumist töösse seitsme väite abil. Neljandas alaosas tuli vastata, kuivõrd rahul on vastajad toodud aspektidega. Neljandas alaosas oli toodud 14 väidet. Viiendas alaosas oli vaja märkida, kuivõrd vastajad soovivad näha toodud parameetreid oma töös. Kokku oli vaja hinnata 11 parameetrit. Sellega lõppes küsimustiku teine suurem osa, mis koosnes 53 suletud küsimusest. Kolmandas osas soovis töö autor teha kindlaks, kuivõrd kõrgelt hindavad töötajad töö dimensioone. Selleks paluti hinnata viit töö dimensiooni (mida käsitleti alapunktis 1.2) seitsmepallisel skaalal. Töö autor peab oluliseks võrrelda vaatlusaluste aspektide tulemusi nii kaudse hindamise kaudu (Hackmani ja Oldhami küsimustik) kui ka töötajate aspektide otsese hindamise kaudu. Sellest võrdlusest tahab autor leida erinevuse töö dimensioonide otsese ja kaudse hindamise vahel selleks, et soovitusi paremini suunata. Kui nii mudeli kui ka töötajate hinnangud on sarnased, ei ole teadusliku ja alateadusliku hindamise vahel erinevusi ning soovitusi tehes tuleb lähtuda puhtalt mudelist. Kui need aga sarnased ei ole, tuleb ilmsiks reaalse ja tajutava objekti tähtsus, mida saab kasutada lahendusstrateegiat üles ehitades. Autorile teadaolevalt pole ka varem selliseid tulemusi leitud. Küsimustik lõppes ettepanekute vormiga. Küsimustik tehti *Google Spreadsheets*'ide abil. Link saadeti raamatukogudele e-posti teel ja edastati nende raamatukogude töötajatele. Küsitlus viidi läbi internetis ajavahemikus 11.–17. märts 2011, kusjuures kõik vastused saadi esimese päeva jooksul ning hiljem pole vastajaid lisandunud.

Tulemusi tõlgendades kasutas autor meetodit, mida kirjeldasid Hackman ja Oldham. Igale töö parameetrile pühendasid teadlased mõned küsimused. Töö autor leidis nende parameetrite väärtused, tuginedes saadud vastustele. Teadlased eristasid neli gruppi (Hackman, Oldham 1974: 74-76), kuhu kuuluvad järgmised aspektid.

1. Töö dimensioonid – objektiivsed töö karakteristikud:

- a) töö mitmekesisus – määr, milleni töö nõuab tegevuste variatiivsust töö teostamiseks, mis puudutab töötaja erinevaid teadmisi ja oskusi;
- b) töö selgus – määr, milleni töö nõuab terviklikku ja jagamatat protsessi, mis tähendab töö tegemist algusest lõpuni nähtava tulemusega;
- c) töö olulisus – määr, milleni töö on keskmisest suurem mõju organisatsiooni elule või inimestele, nii tööil kui ka väljaspool seda;

- d) iseseisvus – määr, mille all mõistetakse, et töö võimaldab piisavalt iseseisvust, tööandjast eraldumist, oma töögraafiku koostamist ja töö lõpetamiseks vajalike tegevuste määramist;
 - e) tagasiside– määr, milleni töö sooritamise tulemuseks on täpne ja arusaadav informatsioon töösoorituse efektiivsuse kohta.
2. Afektiivne suhtumine töösse – privaatsed ja afektiivsed reaktsioonid või tunded, mida inimene saab töökohal ehk isiklikud ja tööalased väljundid:
 - a) üldine rahulolu tööga – üldine määra hindamine, milleni töötaja on rahul oma töökohal;
 - b) sisemine motivatsioon – enesemotivatsiooni määr ehk määr, milleni inimene on iseseisvalt motiveeritud efektiivselt oma töökohustusi täita;
 - c) eriline rahulolu – määr, milleni töötaja on rahul töö eriliste aspektidega, mis hõlmab rahulolut palga, turvalisuse, juhendamise ja kasvuga ning sotsiaalset rahulolu.
 3. Individuaalse kasvuvajaduse tugevus ehk GNS – määr, milleni töötajal on tugev soov saavutada tööst kasvufaktoreid.
 4. Motivatsiooni potentsiaalne arvvärtus ehk MPS – skoor, mis näitab, kas töö potentsiaal saab tingida töötaja sisemist motivatsiooni.

Peale Hackmani ja Oldhami küsimustiku andis autor võimaluse vastajatel endal anda hinnang nendele viiele komponendile. Saadud parameetrite põhjal arvutas töö autor välja töötajate MPS-i nii, nagu nad arvavad seda olevat.

Raamatukogutöötajate töörahulolu teemat on üsna vähe uuritud. Eestis on selle teema kohta väga napilt uuringuid, ka mujal maailmas ei ole see valdkond osutunud eriti populaarseks. Allpool võrreldakse autori ja varem tehtud uuringute tulemusi. Kuna osa tulemustest on ebavõrdselt jaotatud, otsustas autor mõne grupi kokku panna. Selleks et ümberasetus ei mõjutaks tulemuste muutumist, teeb autor LSD-testi, mille alusel pannakse sarnaste gruppide tulemused kokku, moodustades uue grupi. Antud analüüsis võrreldi vanuse, haridustaseme, tööstaaži, kollektiivi, raamatukogu tüübi ja töö asukoha gruppe.

Kokku vastas 177 inimest, kes moodustasidki antud töö valimi. Vastanutest ainult üks oli mees ning kõik ülejäänud naised. See viitab sellele, et raamatukogundust kui ametit

valivad väga vähesed mehed (näiteks, Tartu Linnaraamatukogus tegeles 2011. aastal vahetult raamatute laenutamisega kaks meest ja 72 naist (Tartu Linnaraamatukogu koduleht 2011), 2014. aastal aga olid need arvud vastavalt üks ja 91 (Tartu Linnaraamatukogu koduleht 2014)) või nad on äärmiselt mitteaktiivsed küsitlusele vastajad. Teistes riikides on pilt natuke erinev. Moran ja Neenan (1987: 28) uuringus olid 59% vastajatest mehed, kuid raamatukogutöötajatest, kes otseselt suhtlesid lugejatega, töötasid arhiivis ja täitsid ülesandeid otseselt raamatukogus, olid 87% naised. Lim (2007: 495) uuringus oli mehi 54%, kuid seal ei ole võimalik täpselt uurida meeste positsiooni. Juhtimisülesanded olid peaaegu ühel kolmandikul ja vähemalt 20% meestel alluvaid ei olnud. Sellest võib järeldada, et naised tegelevad rohkem lugejatega suhtlemisega, kuid meeste seas on see Eestis vähem populaarne kui välismaal. Samas raamatukogus töötavad mehed on jõudnud juhtimispositsioonini nii Eestis kui ka välismaal.

Vanuselisest jaotusest selgus, et 70% vastajatest olid vanuses 40–59 aastat, kusjuures 59 inimest vanuserühmas 40–49 ning enamik vastanuid ehk 65 vanuserühmas 50–59. Kuna teiste gruppide osakaal on väiksem võrreldes kahe suurega, otsustas autor rühmi ühendada. Kuna kõige suurema vastajate arvuga vanuserühmasid ühendada pole mõistlik, soovib autor kokku liita esimese ja teise rühma. Seega näevad uued grupid välja järgmiselt: noorem kui 40 aastat (32 vastajat); 40–49 aastat (59); 50–59 (65) ning vanem kui 59 aastat (22).

Saadud tulemused erinevad varem tehtud uuringutest. Moran ja Neenan (1987: 29) uuringus oli nooremate rühmade osakaal (25–34 aastat, 35–44 aastat ja 45–54 aastat vana) peaaegu võrdne, kusjuures esimene ja kolmas rühm moodustasid ühe neljandiku ning teise kuulus 29% vastajatest. Töötajaid vanuses 55–64 oli 17%; 65-st vanemaid oli ainult 4% ja 25-st nooremaid ei olnud. Lim (2007: 495) uuringus oli neli rühma, kus vanuserühmas 35–44 ja 45–54 oli 29% ning nooremas ja vanemas rühmas 21% töötajatest. Võrreldes teiste riikidega võib väita, et raamatukogutööd eelistavad keskealised inimesed, kuid Eestis on see tasakaal rohkem nihkunud kõrgema ea poole.

Vastajate absoluutne enamik omab kõrgharidust – 93 inimest. Ligi ühel kolmandikul on keskeriharidus – 56 inimesel. Ülejäänud haridustasemed ei olnud eriti levinud. Haridustaseme analüüsis on autori eesmärgiks uurida, kas kesk- ja keskeriharidusega

inimesi saab ühendada ühte rühma, lõpetamata kõrgharidusega inimesi ja/või alles ülikoolis õppijaid liita keskharidusega inimestega või isegi jagada valim kaheks grupiks: inimesed kõrgharidusega ja ilma selleta, kuna kõrgharidusega inimesi on absoluutne enamik. Mõlemad stsenaariumid on aktsepteerivad, seega otsustas autor jagada vastanud kolmeks rühmaks, sest raamatukogutöötajate õpetus ülikoolides algas võrdlemisi hiljuti. Teistes uuringutes käsitles haridustaset Lim (2007: 495), kus enamikul oli kas magistri- (52%), bakalaureuse- (28%) või isegi doktorikraad (3%), kokku kõrgharidus viiel kuuendikul vastajatest, ning Moran ja Neenan (1987: 28) uuringus oli 55%-l vähemalt üks magistrikraad. Selle põhjal võib väita, et raamatukogutöötajatelt nõutakse spetsiifilisi teadmisi nii Eestis kui ka välismaal.

Enam kui kaks kolmandikku vastajatest töötab väikeses kollektiivis suurusega 1–3 töötajat. Kollektiivi lõikes ei olnud hinnangute lõikes ühtegi statistiliselt olulist erinevust, seega ei ole autoril gruppide ühendamise piiranguid. Autor analüüsib kaht stsenaariumi: kaks gruppi või kolm gruppi. Esimese stsenaariumi puhul moodustavad esimese grupi inimesed kollektiivist suurusega 1–3 töötajat ja teisse gruppi kuuluvad kõik ülejäänud. Teise stsenaariumi puhul esimeses gruppis on kollektiivid suurusega 1–3 töötajat, teises – 4–7 ning kolmandas gruppis on kõik ülejäänud kollektiivid. Autor usub, et antud uuringu raames on mõistlikum võrrelda kahe grupi mõju, kuna kolme grupi puhul oleks ühes grupis ligi neli korda rohkem vastajaid, mis ei lahenda tekkinud probleemi. Varem ei ole uuritud seost ametikaaslaste arvu ja rahulolu vahel. Väike kollektiivi suurus on tingitud sellest, et raamatukogud asuvad erinevates paikades nii linna kui ka riigi piires. Arenenud võrgu, tõhusa koostöö ja võimaluse raamatuid raamatukogude vahel vahetada tõttu on üsna levinud väikesed ja isegi mobiilsed raamatukogud selleks, et mugavalt katta iga inimese vajadusi.

Enamik vastanutest on oma ametis töötanud pikaajaliselt. Peaaegu kaks kolmandikku – 115 inimest – on töötanud raamatukogus rohkem kui 15 aastat. Tööstaaži situatsioon on sarnane haridustaseme situatsiooniga, kuna ühes grupis on enamik vastajatest (peaaegu 2/3). Seepärast võib uurida, kas on võimalik teha kaks (ehk domineeriv grupp ja ülejäänud) või kolm gruppi, kus domineeriv grupp ei ühine teistega. Analüüsist selgub, et kaht gruppi tekitada on võimatu, seega on üheks grupiks esialgne seitsmes, kus on

inimesed, kes on töötanud rohkem kui 15 aastat. Kaks ülejäänud gruppi moodustavad inimesed, kes on töötanud vähem kui 9 aastat, ning need, kes on töötanud 9–15 aastat.

Rahulolu sõltuvust tööstaažist on varem mitmes uuringus analüüsitud ning ühes uuringus analüüsiti seda, millal inimesed peavad raamatukogutööd oma eluametiks. Alansari (2011: 579) leidis, et peaaegu pool vastajatest langetas otsuse töötada raamatukogus bakalareusekraadi omandamise ajal või kohe pärast ülikooli lõppu ning üks viiendik otsustas jätkata tööd hoolimata sellest, et nende eluplaan oli teine. Lim (2007: 495) uuringus oli ligikaudu 30% vastajatest töötanud raamatukogus rohkem kui 17 aastat, mis on madalam kui autori saadud tulemused, aga ikkagi küllaltki suur arv. Peaaegu üks kolmandik oli töötanud raamatukogus 5–10 aastat ning 13% oli töötanud 11–16 aastat. Sellest võib järeldada, et nii Eestis kui ka välismaal on raamatukogutöötajad oma ametile üsna lojaalsed.

Kui vaadata vastanute jaotumist raamatukogutüüpide järgi, siis märkisid 105 vastanut töökohaks maaraamatukogu, mis on ligi 60% valimist. Autor usub, et tööülesannete põhjal võib eristada teadus- ja eriala-, kooli- ning rahvaraamatukogusid ning vastuste jaotusest võib viimast tüüpi jagada maa- ja linnaraamatukogudeks. Seega on optimaalsem analüüsiks moodustada neli gruppi: teadus- ja eriala-, kooli-, maa- ja linnaraamatukogud. Ülejäänud üks vastaja, kes valis „muu“, moodustab viienda grupi, kuna teda ei tohi teiste gruppidega kokku panna. Selle vastaja hinnanguid ei arvestata gruppide võrdlemisel.

Saadud tulemusi on raske võrrelda, kuna teistes riikides ei pruugi raamatukogud tegutseda ühes võrgus nagu Eestis. Seega uuritakse rahva-, teadus- ja eriala- ning kooliraamatukogusid tavaliselt eraldi ning puudub võimalus uurida vastajate jaotust. Oladokun (1993: 40) korraldatud uuringus oli pool vastajatest teadus-, üks viiendik rahvaraamatukogudest ning ülejäänud töötasid uurimisinstituudides, kuid väikse valimi tõttu ei saa autor teha järeldusi ega üldistusi.

Kõige rohkem vastajaid oli Harju maakonnast – 45. Üle kümne ja alla 20 vastaja on kuuest maakonnast. Asukoha analüüs osutus kõige raskemaks suure gruppide arvu, ühendamise geograafilise põhimõtte järgi ning statistiliselt oluliste erinevuste suure arvu tõttu. Seetõttu õnnestus teha viis gruppi: Harjumaa, Lääne-Eesti (Raplamaa, Läänemaa,

Hiiumaa, Saaremaa), Lõuna-Eesti (Pärnumaa, Järvamaa, Valgamaa, Viljandimaa), Ida-Eesti (Ida-Virumaa, Lääne-Virumaa, Jõgevamaa) ning Kagu-Eesti (Tartumaa, Põlvamaa, Võrumaa). Saadud tulemused on kooskõlas Eesti eripäraga. Vastavalt 2011. aastal toimunud rahvaloendusele, peaaegu kaks viiendikku rahvastikust elas Harjumaal (Eesti statistika 2014). Taustagruppide jaotust näitab tabel 2.3.

Tabel 2.3. Valimi koosseis taustagruppide lõikes

Muutuja	Grupp	Vastajate arv	Vastajate osakaal
Sugu	Mehed	1	0,56%
	Naised	176	99,44%
Vanus	Noorem kui 40	32	18,08%
	40–49	59	33,33%
	50–59	65	36,72%
	Vanem kui 59	21	11,86%
Haridustase	Keskharidus	28	15,82%
	Keskeriharidus	56	31,64%
	Kõrgharidus	93	52,54%
Kollektiiv	1–3 inimest	122	68,93%
	Rohkem kui 3 inimest	55	31,07%
Tööstaaž	Vähem kui 9 aastat	34	19,21%
	9–15 aastat	28	15,82%
	Rohkem kui 15 aastat	115	64,97%
Raamatukogu tüüp	Teadus- ja erialaraamatukogu	24	13,56%
	Maaraamatukogu	105	59,32%
	Linnaraamatukogu	34	19,21%
	Kooliraamatukogu	13	7,34%
	Muu raamatukogu	1	0,56%
Tööasukoht	Harjumaal	45	25,42%
	Lääne-Eesti	21	11,86%
	Lõuna-Eesti	49	27,68%
	Ida-Eesti	15	8,47%
	Kagu-Eesti	47	26,55%

Allikas: autori koostatud.

Antud töö raames kasutas autor valimi taustandmete gruppide ümbergrupeerimiseks LSD-testi. Kirjeldav statistika annab esialgse ülevaate taustaküsimuste, Hackmani ja Oldhami ning töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide kohta ning ka isiklike ja tööga seotud väljundite kohta. Korrelatsioonikordaja valimiseks uuritakse töö dimensioonide,

-väljundite, GNS-i ja MPS-ide normaaljaotusi. Korrelatsioonanalüüsi abil leitakse töö dimensioonide, -väljundite ja GNS-i sisesed ja parameetritevahelised seosed. Samuti leitakse seosed väljundite ning GNS-i ja MPS-i vahel. Töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite keskmiste erinevuste tuvastamiseks taustagruppide lõikes tehakse mitteparameetriline dispersioonanalüüs (Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney U testid). GNS-i ja MPS-i kvartiilide analüüsimiseks taustagruppide lõikes viiakse läbi χ^2 -test. MPS seletab, kuivõrd inimene saab ennast realiseerida. GNS näitab, kuidas ta reageerib saavutuste võimalustele. Uurismeetodite ja kaasatud muutujate ülevaade on toodud tabelis 2.4.

Tabel 2.4. Magistritöös kasutatud uurimismeetodite ülevaade

Meetod	Muutujad
LSD test	Vanus, haridustase, kollektiiv, tööstaaž, raamatukogutüüp ja asukoht
Kirjeldav statistika	1) Sugu, vanus, haridustase, kollektiiv, tööstaaž, raamatukogutüüp ja asukoht; 2) JDS meetodiga hinnatud töö dimensioonid (töö mitmekesisus, töö selgus, töö olulisus, iseseisvus, tagasiside) ja MPS; 3) töötajate poolt hinnatud töö dimensioonid (töö mitmekesisus, töö selgus, töö olulisus, iseseisvus, tagasiside) ja MPS; 4) isiklikud ja tööalased väljundid (üldine rahulolu, sisemotivatsioon, individuaalse kasvuvajaduse tugevus, sotsiaalne rahulolu, rahulolu palga, turvalisuse, juhendamise, arenemisega).
Asümmeetria ja püstakuse test	1) JDS meetodiga hinnatud töö dimensioonid; 2) töötajate poolt hinnatud töö dimensioonid; 3) isiklikud ja tööalased väljundid; 4) mõlema meetodiga leitud MPS.
Korrelatsioon-analüüs	1) seosed JDS meetodiga hinnatud töö dimensioonide vahel; 2) seosed töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide vahel; 3) seosed isiklike ja tööalaste väljundite vahel; 4) seosed JDS meetodiga hinnatud töö dimensioonide, GNS ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel; 5) seosed töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide, GNS ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel; 6) seosed GNS ning isiklike ja tööalaste väljundite ja mõlema meetodiga leitud MPS-i vahel.
Mitteparameetriline dispersioonanalüüs	1) töö dimensioonide keskmiste statistiliselt oluliste erinevuste analüüs taustagruppide lõikes; 2) isiklike ja tööalaste väljundite keskmiste statistiliselt oluliste erinevuste analüüs taustagruppide lõikes.
χ^2 -test	1) GNS-i kvartiilide analüüs taustagruppide lõikes; 2) MPS-i kvartiilide analüüs taustagruppide lõikes.

Allikas: autori koostatud.

Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor andmetöötlustarkvara Microsoft Excel 2007 ning statistikatarkvara IBM SPSS Statistics 22 ja Stata 12. Microsoft Excelis leiti töö dimensioonide ja -väljundite hinnangud ning tehti valimi ülevaade. Stata 12 kasutati korrelatsioonanalüüsiks. IBM SPSS Statistics 22 tarkvara abil tehti mitteparameetiline analüüs, χ^2 - ja LSD-testid.

Antud alapunktis anti ülevaade raamatukoguvõrgu ülesehitusest, kirjeldati raamatukogude ülesandeid, selgitati uurimismetoodikat ja valimi koostamist. Uuringu tarvis koostatud küsimustiku esimene osa puudutas taustaandmeid. Teine ja kolmas osa, mille autor eesti keelde kohandas, on Hackmani ja Oldhami töö diagnoosimise uuringu küsimustik, mis koosnes kahest osas. Esimeses neist olid küsimused töö dimensioonide ja -väljundite kohta ning teises paluti töötajatel hinnata viit töö dimensiooni iseseseisvalt. Küsimustik jagati vastajatele *Google Spreadsheets*'ide abil. Seda levitati raamatukogude meililistides ajavahemikus 11.–17. märts 2011. Saadi 177 vastust. Töö dimensioonide ja -väljundite skoorid arvutati vastavalt Hackmani ja Oldhami ettekirjutusele. Tulemuste analüüsi põhjal on kõige sagedam vastaja Harju maakonnast pärit kõrgharidusega naine vanuses 40–59 aastat, kes on töötanud rohkem kui 15 aastat maaraamatukogus 1–3 töökaaslasega. Järgnevalt analüüsib autor tulemusi ja võrdleb neid varasemate uuringutega.

2.2 Tööraahulolu kujundavate tegurite analüüs

Antud alapunktis antakse kirjeldava statistika abil ülevaade Hackmani ja Oldhami meetodi abil ja töötajate poolt hinnatud töö dimensioonidest ning isiklikest ja tööalastest väljunditest. Korrelatsioonanalüüsi abil leitakse seosed Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö dimensioonide, töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide, isiklike ja tööalaste väljundite, Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite, töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel ning seosed isiklike ja tööalaste väljundite ja mõlemate meetoditega leitud MPS-i vahel. Viiakse läbi mitteparameetiline analüüs töö dimensioonide ja -väljundite keskmiste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks taustagruppide lõikes. χ^2 -testi abil analüüsitakse MPS-i ja

GNS-i kvartiilide tulemuste jaotust taustagruppide lõikes. Seejärel võrreldakse saadud tulemusi teiste autorite tulemustega.

Valitud Likerti-tüüpi skaala üheks puuduseks peetakse äärmuslike vastuste vältimist. Käesolevas töös ei tundu see probleemiks olevat. Iga Hackmani ja Oldhami meetodiga analüüsitud töö dimensiooni kõige suurem hinnang, mis koosneb mitme küsimuse vastusest, on seitse, mis on ka skaala maksimum. Väikseima hinnangu puhul on pilt veidi erinev. Kõige madalam minimaalne hinnang anti töö mitmekesisusele ning iseseisvuse madalaim hinnang oli kolm. Keskmiste võrdlemisest selgus, et kõige madalamalt hinnatakse töö olulisust (5,20) ja tagasisidet (5,23) ning kõige kõrgema hinnangu said töö selgus (5,48) ja töö mitmekesisus (5,47). Kõik tulemused on toodud tabelis 2.5.

Tabel 2.5. Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajad

Näitaja	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mediaan	Miinumum	Maksimum
Töö mitmekesisus	5,47	1,35	5,67	1,67	7,00
Töö selgus	5,48	0,97	5,67	2,33	7,00
Töö olulisus	5,20	0,95	5,00	2,00	7,00
Iseseisvus	5,41	0,99	5,33	3,00	7,00
Tagasiside	5,23	1,01	5,33	1,67	7,00
MPS_H	156,96	59,70	152,78	33,70	332,11

Allikas: autori koostatud.

Nagu näha, ei ole erinevus kuigi suur, mistõttu võib eeldada, et töötajate jaoks on need dimensioonid võrdväärset tasemel. Kui võrrelda omavahel keskmiste ja mediaanide tulemusi, on töö olulisuse ja iseseisvuse puhul keskmised suuremad kui mediaan, mis tähendab, et inimesed annavad keskmisest kõrgemaid hinnanguid harvem võrreldes teiste dimensioonidega. MPS-i analüüsist selgub, et hoolimata asjaolust, et igale dimensioonile anti maksimaalne hinnang, ei andnud ükski töötaja korraga igale dimensioonile maksimumi. Keskmine skoor on 156,96 ning see on saavutatav, kui ühe dimensiooni keskmine hinnang oleks 5,39. Antud tulemusest on kolme dimensiooni näitajad kõrgemad: iseseisvus, töö mitmekesisus ja töö selgus.

Kui võrrelda Hackmani ja Oldhami meetodiga saadud tulemusi töötajate hinnangutega, selgub, et töötajad ise andsid igale dimensioonile kõrgema hinnangu võrreldes mudeliga leitud tulemustega. Iga dimensioon sai mingilt töötajalt maksimaalse hinnangu, kuid ainult töö selgus sai miinimumi. Huvitav on see fakt, et kõige madalam keskmine hinne anti töö selgusele, kuid seda dimensiooni hinnati kõige kõrgemalt mudeli küsimustele vastamisel. Kaks kõige madalamat keskmist töötajate hinnangut on töö olulisuse (5,75) ja tagasiside (6,06) dimensioonidel. Kõige kõrgemalt hinnati töö mitmekesisust (6,24), mis oli teine suurem väärtus mudeli tulemustes. Mediaan oli töötajate hindamisel võrdne igal dimensioonil (6,00), mis on üsna kõrge hinnang, ning kahel dimensioonil oli keskmine hinnang mediaanist väiksem. See tähendab, et inimesed kaldusid andma keskmisest suuremaid hinnanguid sagedamini, kuid sellest, et neil kahe dimensioonil on kõige madalam keskmine, võib oletada, et inimesed andsid ka rohkem äärmuslikke madalaid hinnanguid. MPS-i hinnang on töötajate antud hinnangutes samuti kõrgem. Keskmine skoor on 225,34 ning see tähendab, et selle saavutamiseks peaks dimensiooni keskmine skoor olema 6,08. Iseseisvuse ja töö mitmekesisuse hinnangud on saadud tulemusest suuremad. Kõik tulemused on toodud tabelis 2.6.

Tabel 2.6. Töötajate poolt hinnatud töö dimensioonide ja MPS-i statistilised näitajad

Näitaja	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mediaan	Miinimum	Maksimum
Töö mitmekesisus	6,24	0,94	6,00	3,00	7,00
Töö selgus	5,62	1,16	6,00	1,00	7,00
Töö olulisus	5,75	1,10	6,00	2,00	7,00
Iseseisvus	6,15	0,97	6,00	2,00	7,00
Tagasiside	6,06	1,19	6,00	2,00	7,00
MPS	225,34	80,59	228,00	24,00	343,00

Allikas: autori koostatud.

Individaalse kasvuvajaduse tugevus on raamatukogutöötajate seas üsna kõrgel tasemel (5,85). Isiklike ja tööalaste väljundite analüüsist eristub rahulolu palgaga, mille keskmine (2,51) on peaaegu iga teise tööväljundi keskmisest kaks korda väiksem. Peale selle on keskmine väärtus mediaanist kõrgem, seega annavad inimesed rohkem keskmisest madalamaid hinnanguid võrreldes keskmisest suurematega. See tähendab, et raamatukogutöötajad on tugevalt rahulolematud hüvitisega, mida nad saavad tehtud töö

eest. Üldine rahulolu on märkimisväärselt suur (5,75), ainult sotsiaalse rahulolu keskmine hinnang (5,76) on kõrgem, millest võib teha järelduse, et palk ei pruugi selle ameti valimisel olla kõige tugevamaks motivaatoriks, kuid raha probleemi ei tohi lihtsalt eirata. Rahulolu arenguvõimalustega (5,12) on madalam kui individuaalse kasvuvajaduse tugevus, millest võib teha järelduse, et raamatukogutöötajatel on soov ennast arendada, kuid võimalusi selleks napib. Kuus tööväljundite keskmist on mediaanist madalamad, seega võib järeldada, et enamik töötajatest annab keskmisest kõrgema hinnangu. Sisemotivatsiooni (5,51) keskmine hinnang peaaegu võrdub selle näitaja mediaaniga. Võib järeldada, et tulemused on kooskõlas Hackman *et al.* (1975: 60) pakkumisega, et kõrge GNS-tasemega töötajatel peavad olema kõrged sisemise motivatsiooni tase ja rahulolu arenemisega. Kõik tulemused on toodud tabelis 2.7.

Tabel 2.7. Isiklike ja tööalaste väljundite statistilised näitajad

Näitaja	Keskmine	Standard-hälve	Mediaan	Miinum	Maksimum
Üldine rahulolu	5,75	1,12	6,00	2,00	7,00
Sisemotivatsioon	5,51	0,84	5,50	2,50	7,00
Rahulolu palgaga	2,51	1,47	2,00	1,00	6,50
Rahuolu turvalisusega	5,12	1,03	5,50	2,00	7,00
Sotsiaalne rahulolu	5,76	0,91	6,00	2,67	7,00
Rahulolu juhendamise	4,75	1,47	5,00	1,00	7,00
Rahulolu arenemisega	5,12	0,87	5,25	2,50	6,75
Individuaalse kasvuvajaduse tugevus	5,85	0,73	6,00	4,00	7,00

Märkused: keskmine on aritmeetiline keskmine

Allikas: autori koostatud.

Saadud tulemusi võrdleb autor Hackman, Oldham (1974: 24); Kamdron (2007: 1225) Saavedra, Kwun (2000: 138); Tiegs *et al.* (1992: 581) saadud tulemustega selleks, et välja selgitada Eesti raamatukogutöötajate töö dimensioonide ja -väljundite hinnangute tase. Analüüsist selgub, et võrreldes nii varasemate kui ka värskemate uuringute tulemustega on madalamad ainult keskmised hinnangud töö olulisusele ja juhendamise rahulolule, millest võib järeldada raamatukogutöötajate kõrgemat töö dimensioonide ja -väljundite taset. Suurim töö dimensioonide vaheline erinevus

võrreldes Hackman ja Oldham (1974) originaaluuringuga oli töö mitmekesisuse hinnangute vahel (0,98), tööväljundite – üldise rahulolu hinnangute vahel (1,13). Madalaimad erinevused on vastavalt tagasiside (0,25) ja sisemotivatsiooni (0,12) hinnangute vahel. Suurimad erinevused Kamdron (2007) uuringuga on vastavalt töö selguse (1,08) ja üldise rahulolu (1,95) ning madalaimad – töö olulisuse (0,20) ja sisemotivatsiooni (0,01) hinnangute vahel. Suurimad erinevused Tiegs *et al.* (1992) uurimusega võrreldes on vastavalt töö mitmekesisuse (0,92) ja rahulolu palgaga (1,65) ning madalaimad – töö olulisuse (0,29) ja sisemotivatsiooni (0,01) hinnangute vahel. Saaveda ja Kwun (2000) tulemustega saab võrrelda ainult töö dimensioone. Suurim vahe on töö selguse (0,48) ja madalaim – iseseisvuse (0,22) hinnangute vahel. Analüüsist selgub, et kõikidel juhtudel on vahe sisemotivatsiooni keskmiste hinnangutega madalaim tööväljundite seas, millest võib järeldada, et töötajatel on see tööväljund keskmisel tasemel. Töö olulisus, rahulolu palgaga ja rahulolu juhendamiseiga on keskmisest madalamal tasemel ning ülejäänud töö dimensioonid ja -väljundid on kõrgemal tasemel. Kasvuvajadus on samuti üsna kõrgel tasemel, ainult Saavedra ja Kwun (2000) tulemustes on see kõrgem, millest võib järeldada, et raamatukoguamet annab töötajatele võimaluse positiivselt reageerida kõrge motivatsioonipotentsiaaliga tööle. Tulemused on toodud tabelis 2.8

Järgmiseks analüüsietapiks on korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioonikordaja valimiseks tehti asümmeetria ja püstakuse test, mille tulemusena selgus, et ainult kolm muutujat on normaaljaotusega ($p > 0,05$): töö olulisus (0,77), rahulolu turvalisusega (0,06) ja individuaalse kasvuvajaduse tugevus (0,07). Saadud tulemused on toodud lisas 10. Antud tulemuste põhjal otsustas autor kasutada Spearmani korrelatsioonikordajat, mida saab kasutada normaaljaotuseta parameetrite vahelise seose leidmiseks. Vastavalt Dancey ja Reidy liigitusele (2011: 176) on ideaalse korrelatsiooni puhul kordaja 1, tugeva korrelatsiooni puhul jääb see vahemikku [0,70;1.00), keskmise tugevuse puhul vahemikku [0,30;0,70), nõrga korrelatsiooni puhul vahemikku [0,10;0,30) ning alla 0,10 korrelatsioon puudub. Negatiivse seose jaoks on absoluutne tugevuse väärtus sama, kuid miinusmärgiga. Antud töö raames analüüsib autor vaid keskmise tugevusega, tugevaid ja ideaalseid korrelatsioone.

Tabel 2.8. Töö dimensioonide, kasvuvajaduse tugevuse ja tööväljundite hinnangute võrdlus käesoleva uuringu ja varasemate uuringute tulemuste lõikes

	Käesolev uuring		Hackmani, Oldhami uuring		Kamdroni Eesti uuring	Saavedra, Kwuni uuring		Tiegs <i>et al.</i> uuring	
Muutuja	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Töö mitmekesisus	5,47	1,35	4,49	1,67	5,00	5,15	1,58	4,54	1,57
Töö selgus	5,48	0,97	4,87	1,43	4,40	5,00	1,68	4,66	1,44
Töö olulisus	5,20	0,95	5,49	1,29	5,00	5,57	1,17	5,49	1,25
Iseseisvus	5,41	0,99	4,80	1,43	5,00	5,19	1,39	4,79	4,79
Tagasiside	5,23	1,01	4,98	1,41	5,00	4,78	1,33	4,83	4,83
Üldine rahulolu	5,75	1,12	4,62	1,18	3,80			4,64	1,27
Sisemotivatsioon	5,51	0,84	5,39	0,96	5,50			5,50	0,89
Rahulolu palgaga	2,51	1,47			3,90			4,16	1,66
Rahuolu turvalisusega	5,12	1,03			4,40			4,78	1,46
Sotsiaalne rahulolu	5,76	0,91	5,42	0,92				5,31	1,01
Rahulolu juhendamise	4,75	1,47	5,28	1,27	4,40			4,79	1,46
Rahulolu arenemisega	5,12	0,87	4,82	1,32	4,70			4,74	1,33
Individuaalse arengu vajaduse tugevus	5,85	0,73	5,62	1,28		6,12	0,97	4,25	0,80

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve; rasvases kirjas on toodud muutujate kõrgemad väärtused uuringute lõikes

Allikas: (Hackman, Oldham 1974: 24; Kamdron 2007: 1225; Saavedra, Kwun 2000: 138; Tiegs *et al.* 1992: 581; käesoleva uuringu andmetel); autori koostatud.

Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide korrelatsioonianalüüsist selgus, et vähemalt keskmise tugevusega on ainult kolm seost: töö selguse ja iseseisvuse ($r_s = 0,46$), töö selguse ja tagasiside ($r_s = 0,31$) ja töö olulisuse ja tagasiside ($r_s = 0,42$) vahel. Seega võib öelda, et mida kõrgemad hinnangud anti töö selgusele, seda kõrgemad hinnangud anti ka iseseisvusele, ja vastupidi. Teine seos väljendab seda, et mida kõrgemad hinnangud anti töö selgusele, seda kõrgemad hinnangud anti tagasisidele ja vastupidi. Kolmas seos toob esile, et mida kõrgemalt hinnati töö olulisust, seda kõrgemaid hinnanguid anti tagasisidele, ja vastupidi. Kui töötaja saab kiiret tagasisidet suure hulga tegevuste kohta, siis ta saab õigel ajal kohandada oma käitumist, mis

omakorda tõstab töö kvaliteeti, mõjudes töötajatele positiivselt. Ülejäänud tulemused on toodud tabelis 2.9.

Tabel 2.9. Korrelatsioonanalüüs Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide hinnangute vahel

Töö dimensioonid	TM	TS	TO	I	T
Töö mitmekesisus (TM)	1,00				
Töö selgus (TS)	0,21**	1,00			
Töö olulisus (TO)	0,28**	0,22**	1,00		
Iseseisvus (I)	0,26**	0,46**	0,20**	1,00	
Tagasiside (T)	0,16*	0,31**	0,42**	0,26**	1,00

Märkused: * – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; ** – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01; rasvas kirjas on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud.

Töötajate hinnatud töö dimensioonide puhul on kõik seosed, välja arvatud töö selguse ja tagasiside vaheline korrelatsioon, vähemalt keskmise tugevusega ja statistiliselt olulised. Autor usub, et põhjus seisneb selles, et töötajad kaldusid hindama dimensioone kõrgemini kui mudeli küsimustele vastamisel, seega ei pruugi neid tulemusi kõrge multikollineaarsuse tõttu pidada usaldusväärseks.

Korrelatsioonanalüüsist isiklike ja tööalaste väljundite ning isikliku kasvuvajaduse tugevuse vahel selgus, et üldine rahulolu on seotud nelja tööväljundiga: rahulolu turvalisusega ($r_s = 0,34$), sotsiaalne rahulolu ($r_s = 0,50$), rahulolu juhendamise ($r_s = 0,45$) ja rahulolu arenemisega ($r_s = 0,46$). See tundub loogilisena, kuna selleks, et olla tööga üldiselt rahul, on vaja olla rahul ka töö komponentidega. Teiseks, autor peab oluliseks eristada omavahelist seost rahulolus palgaga, rahulolus juhendamise ja rahulolus turvalisusega. Autor usub, et see on tingitud raha rollist elus. Õiglane juht annab tehtud töö eest õiglase palga, mis omakorda annab töötajale kinnituse, et ta saab oma vajadusi rahuldada. Rahulolu turvalisusega on peale üldise rahulolu, rahulolu palgaga ($r_s = 0,32$) ja rahulolu juhendamise ($r_s = 0,43$) seotud veel sotsiaalne rahulolu ($r_s = 0,31$) ja rahulolu arenemisega ($r_s = 0,38$). Autor usub, et ebastabiilses majanduslikus olukorras on turvalisus homse suhtes inimestele üsna oluline, seega on see seotud viie tööväljundiga seitsmest. Rahulolu palgaga ja rahulolu juhendamise on

ka olemas statistiliselt oluline seos ($r_s = 0,35$). Rahulolu arenemisega on seotud sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,37$) ja rahuloluga juhendamisega ($r_s = 0,34$). Esimest seost võib seletada vajadusega olla rahul eluga väljaspool tööd ning teine seos on tingitud võimalustest, mida juht pakub töötaja arendamiseks. Autor tahab välja tuua ka individuaalse kasvuvajaduse tugevuse seoste puudumise teiste tööväljunditega. Sellest võib teha järelduse, et raamatukogutöötajate kasvuvajadus tekib väljaspool raamatukogu. Kõik seosed isiklike ja tööalaste väljundite vahel on võrdluseks toodud tabelis 2.10.

Tabel 2.10. Korrelatsioonanalüüs isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse hinnangute vahel

Tööväljundid	ÜR	S	RP	RT	SR	RJ	RA	GNS
Üldine rahulolu (ÜR)	1,00							
Sisemotivatsioon (S)	0,19*	1,00						
Rahulolu palgaga (RP)	0,18*	0,13	1,00					
Rahulolu turvalisusega (RT)	0,34**	-0,02	0,32**	1,00				
Sotsiaalne rahulolu (SR)	0,50**	0,08	0,01	0,31**	1,00			
Rahulolu juhendamisega (RJ)	0,45**	0,16*	0,35**	0,43**	0,297**	1,00		
Rahulolu arenemisega (RA)	0,46**	0,17*	0,15*	0,38**	0,37**	0,34**	1,00	
GNS	-0,01	0,09	-0,27**	0,00	0,23**	-0,10	0,27**	1,00

Märkused: GNS – individuaalse kasvuvajaduse tugevus; * – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; ** – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01; rasvases kirjas on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud.

Korrelatsioonanalüüsist Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide, isikliku kasvuvajaduse tugevuse ning isiklike ja tööalaste väljundite hinnangute vahel selgus, et ainult üks töö dimensioon – töö mitmekesisus – ei ole seotud ühegi tööväljundiga. Tööväljunditest neli – sisemotivatsioon, rahulolu palgaga, rahulolu turvalisusega ja individuaalse kasvuvajaduse tugevus – ei ole seotud töö dimensioonidega. Töö dimensioonidest kõige suurema seoste arvuga on iseseisvus, mis on seotud üldise rahulolu ($r_s = 0,42$), rahulolu juhtimisega ($r_s = 0,31$) ja rahuloluga arenemisega ($r_s = 0,41$). Autori arvates võib see olla tingitud sellest, et iseseisvus on

seotud vastutusega, mis aitab areneda, ning hea juht soodustab seda võimalust. Töö selgus on seotud kahe tööväljundiga: üldise rahuloluga ($r_s = 0,35$) ja sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,31$). Töö olulisus ja tagasiside on seotud ühe tööväljundi – rahuloluga arenemisega (vastavalt $r_s = 0,42$ ja $r_s = 0,37$). Ülejäänud tulemused on toodud tabelis 2.11.

Tabel 2.11. Korrelatsioonanalüüs Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide, isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse hinnangute vahel

Muutuja	ÜR	S	RP	RT	SR	RJ	RA	GNS
Töö mitmekesisus	0,23**	-0,09	-0,09	0,02	0,23**	-0,02	0,26**	0,13
Töö selgus	0,35**	-0,09	-0,20**	0,09	0,31**	0,07	0,22**	0,17*
Töö olulisus	0,27**	0,11	-0,11	0,04	0,20**	0,17*	0,42**	0,19*
Iseseisvus	0,42**	-0,08	0,09	0,29**	0,25**	0,31**	0,41**	0,19*
Tagasiside	0,26**	0,04	0,05	0,27**	0,24**	0,24**	0,37**	0,07

Märkused: ÜR – üldine rahulolu, S – sisemotivatsioon, RP – rahulolu palgaga, RT – rahulolu turvalisusega, SR – sotsiaalne rahulolu, RJ – rahulolu juhendamise, RA – rahulolu arenemisega, GNS – individuaalse kasvuvajaduse tugevus; * – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; ** – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01; rasvases kirjas on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud.

Korrelatsioonanalüüsist töötajate hinnatud töö dimensioonide, isikliku kasvuvajaduse tugevuse ning isiklike ja tööalaste väljundite vahel selgus, et statistiliselt oluliste seoste arv jäi samaks (seitse), kuid muutusid seotud parameetrid. Töö dimensioonidega seostamata tööväljundite arv suurenes. Peale sisemotivatsiooni, rahulolu palgaga ja rahulolu turvalisusega puuduvad seosed ka sotsiaalsel rahulolul ning rahulolul juhtimisega. Individuaalse kasvuvajaduse tugevusel aga on neli seost töö dimensioonidega: töö mitmekesisuse ($r_s = 0,44$), töö selguse ($r_s = 0,40$), töö olulisuse ($r_s = 0,43$) ja iseseisvusega ($r_s = 0,32$). Sellest võib teha järelduse, et isiklik kasvuvajaduse tugevus ei ole seotud mitte töö dimensioonide hinnangu, vaid selle hinnangu tajumisega. Rahulolu arenemisega on seotud töö olulisuse ($r_s = 0,32$) ja iseseisvusega ($r_s = 0,32$), mis on sarnane ka Hackmani ja Oldhami meetodi võrdlusega. Ülejäänud tulemused on toodud tabelis 2.12.

Tabel 2.12. Korrelatsioonanalüüs töötajate leitud töö dimensioonide, isiklike ja tööalaste väljundite ning individuaalse kasvuvajaduse tugevuse hinnangute vahel

Muutuja	ÜR	S	RP	RT	SR	RJ	RA	GNS
Töö mitmekesisus	0,03	0,1	-0,07	0,07	0,1	0,02	0,29**	0,44**
Töö selgus	0,13	0	-0,09	0,03	0,19*	0,12	0,29**	0,40**
Töö olulisus	0,27**	0,07	-0,12	0,08	0,28**	0,15*	0,32**	0,43**
Iseseisvus	0,37**	0,02	-0,14	0,13	0,26**	0,14	0,32**	0,32**
Tagasiside	0,13	0,1	0,01	0,07	0,13	0,14	0,17*	0,16*

Märkused: ÜR – üldine rahulolu, S – sisemotivatsioon, RP – rahulolu palgaga, RT – rahulolu turvalisusega, SR – sotsiaalne rahulolu, RJ – rahulolu juhendamise, RA – rahulolu arenemisega, GNS – individuaalse kasvuvajaduse tugevus; * – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; ** – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01; rasvases kirjas on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud.

Korrelatsioonanalüüsist isiklike ja tööalaste väljundite ning mõlema meetodiga leitud MPS-ide vahel selgus, et on ainult üks tööväljund, mis on seotud mõlema MPS-näitajaga. See on rahulolu arenemisega. Selle parameetri kõrval ($r_s = 0,38$) on töötajate hinnatud MPS seotud isikliku kasvuvajaduse tugevusega ($r_s = 0,36$), mis on kooskõlas korrelatsioonanalüüsiga töö dimensioonide ja -väljundite vahel. Hackmani ja Oldhami meetodi abil leitud MPS on peale rahulolu arenemisega ($r_s = 0,53$) seotud veel üldise rahuloluga ($r_s = 0,47$) ja sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,36$), mis on samuti kooskõlas eelmiste tabelitega. Individuaalse kasvuvajaduse tugevus on seotud ainult töötajate hinnatud MPS-iga ($r_s = 0,36$). Ülejäänud tulemused on toodud tabelis 2.13

Tabel 2.13. Korrelatsioonanalüüs isiklike ja tööalaste väljundite, individuaalse kasvuvajaduse tugevuse ning mõlema meetodiga leitud MPS-ide vahel

Muutuja	ÜR	S	RP	RT	SR	RJ	RA	GNS
MPS H_O	0,47**	-0,03	0,00	0,29**	0,36**	0,28**	0,53**	0,22**
MPS T	0,29**	0,06	-0,06	0,14	0,26**	0,19*	0,38**	0,36**

Märkused: MPS H_O – Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud MPS, MPS T – töötajate hinnatud MPS, ÜR – üldine rahulolu, S – sisemotivatsioon, RP – rahulolu palgaga, RT – rahulolu turvalisusega, SR – sotsiaalne rahulolu, RJ – rahulolu juhendamise, RA – rahulolu arenemisega, GNS – individuaalse kasvuvajaduse tugevus; * – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05; ** – statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01; rasvases kirjas on märgitud vähemalt keskmise tugevusega seosed ($p > 0,30$).

Allikas: autori koostatud.

Taustagruppide analüüsiks kasutati Kruskal-Wallise testi statistiliselt oluliste erinevuste väljaselgitamiseks. Selleks et kinnitada, mis grupid omavahel erinevad, tehti Mann-Whitney U test. Selgus, et töö mitmekesisuse ja töö olulisuse keskmised hinnangud erinevad vanusegruppide lõikes, tagasiside keskmised hinnangud erinevad raamatukogutüüpide lõikes ning töö olulisuse keskmised hinnangud erinevad raamatukogu asukoha gruppide lõikes. Tööväljundite analüüsist selgus, et statistiliselt oluliselt erinevad vanuse ja haridustaseme lõikes ainult üldise rahulolu, tööstaaži lõikes – üldise rahulolu ja sisemotivatsiooni, kollektiivi lõikes – üldise rahulolu, sisemotivatsiooni, rahulolu palgaga ja sotsiaalse rahulolu ning töö asukoha lõikes – rahulolu palgaga ja rahulolu turvalisusega keskmised hinnangud. Ülejäänud töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite keskmised hinnangud on taustagruppide lõikes sarnased. Tulemused on toodud lisas 11.

Allpool on tabelites välja toodud aritmeetiline keskmine ja standardhälve nende muutujate korral, mille puhul lisas 11 leiti näitajate gruppides statistiliselt oluline erinevus. Gruppide lõikes on nooremate töötajate töö mitmekesisuse hinnang madalam võrreldes nii kõige vanemate töötajate kui ka töötajatega vanusegrupis 50–59. Kõige vanematel töötajatel on see hinnang kõrgem võrreldes töötajatega vanuserühmas 40–49. Autor oletab, et see võib olla tingitud tööülesannete ja eesmärkide erinevusest. Tulemused on toodud lisas 12.

Töö olulisuse keskmine hinnang on vanusegrupis 40–49 madalam, võrreldes kõige vanemate töötajate keskmise hinnanguga. Autor usub, et see võib olla tingitud töövälise mõjuga. Võib eeldada, et vanuses 40–49 tahavad töötajad rohkem aega veeta perekonna ja lastega, seega väheneb töö mõju, kuid töötajatel, kes on vanemad kui 59, võib oletada töö tugevat mõju elule tänu sellele, et tihti on töökaaslased ühtlasi sõbrad ning tuttavad, kellega suheldakse ka väljaspool tööd. Töö asukoha gruppide lõikes on Lõuna-Eesti keskmine hinnang madalam kui teistes piirkondades. Tulemused on toodud lisas 13.

Tagasiside hinnang on kooliraamatukogudes palju madalam kui teistes raamatukogudes. Autor usub, et see on seotud nii töökollektiivi suuruse (tavaliselt on koolides ainult üks töötaja) kui ka koolilaste soovimatusega tagasisidet anda. Samuti võib väita, et linnaraamatukogudes on tagasiside parem võrreldes teiste raamatukogutüüpidega. Autor

oletab, et see on tingitud ülesandest, mida täidavad linnaraamatukogud, mistõttu töötajad saavad kiiret tagasisidet. Tulemused on toodud lisas 14.

Analüüsist selgub, et kõige noorematel on üldise rahulolu keskmine hinnang madalam võrreldes nii kõige vanemate kui ka vanusegrupiga 50–59. Keskeriharidusega inimestel on üldise rahulolu tase kõrgem võrreldes teistega. Autori arvates võib see olla tingitud sellega, et noorematel inimestel on tugevam soov ennast realiseerida teistes valdkondades. Inimestel, kes on töötanud raamatukogudes 9–15 aastat, ning nendel, kes töötavad kollektiivis, mis koosneb rohkem kui kolmest inimesest, on võrreldes vastavalt suurema kogemusega kolleegide ja 1–3 töötajaga kollektiiviga madalam üldine rahulolu. Autor oletab, et sellise töökogemusega inimeste jaoks on möödunud uue töö väljakutsete ja põnevuse etapp, kuid võib puududa veel suurema tööstaažiga kaasnev rahulolu elukutse kohta tehtud valikuga. Kollektiivi suuruse erinevuste kohta on autor arvamusel, et väikestes kollektiivides saavad inimesed oma panust näha ning väärtustavad seda rohkem, kuna nad on kindlad, et ei pea kellegi teise ülesandeid täitma. Seega on nad tehtud tööga rohkem rahul, kuid neil võib olla madal soov rutiinsete ülesannete igapäevaseks tegemiseks. Tulemused on toodud lisas 15.

Sisemotivatsiooni analüüsist on teada, et kõige suurema tööstaažiga inimestel on sisemotivatsiooni keskmised hinnangud kõrgemad võrreldes kolleegidega, kellel on töökogemust 9–15 aastat. Sellele tööväljundile annavad kõrgema keskmise hinnangu ka töötajad suurematest kollektiividest võrreldes nendega, kes töötavad kollektiivis suurusega 1–3 töötajat. Tulemused on toodud lisas 16.

Suuremates kollektiivides on rahulolu palgaga statistiliselt oluliselt kõrgem. See võib olla tingitud asukohast. Suuremad raamatukogud asuvad linnades, kus on kõrgem ka palgatase. Harjumaal on võrreldes Lääne-, Lõuna- ja Kagu-Eestiga kõrgem rahulolu palgaga. Autor usub, et see on seletatav pealinna asukohaga, kus palgad püütakse hoida kõrgel tasemel. Tulemused on toodud lisas 17.

Rahulolu turvalisusega on Harjumaal ja Lõuna-Eestis kõrgem kui Kagu-Eestis. Autor usub selle olevat tingitud sellest, et Harjumaal ja Lõuna-Eestis asuvad Eesti suuremad linnad Tallinn ja Tartu. Nendes linnades on rohkem võimalusi raha teenida, seega on

inimesed kindlad, et nad leiavad uue töö, kui nendega midagi juhtub. Tulemused on toodud lisas 18.

Väikeses kollektiivis on sotsiaalne rahulolu kõrgem kui suuremas kollektiivis. Autori arvates võib see olla tingitud asukohast. Suuremad raamatukogud asuvad linnades, kus elu on palju kiirem ning on vähem võimalusi meeldivaid eluaspekte väärtustada, mis mõjutab sotsiaalset rahulolu. Tulemused on toodud lisas 19.

Järgmiseks etapiks on GNS-i ja MPS-i kvartiilide analüüs taustagruppide lõikes. See võimaldab iseloomustada inimesi, kellel on soov (GNS) ja kes võimalus (MPS) ennast paremini reaaliseerida. Selline teave võib olla kasulik tööandjatele, kes soovivad leida raamatukogutöötajaid just selliste omadustega. Selleks moodustatakse madal ja kõrge kvartiil, et taustagruppide erinevused oleksid märgatavamad. Kui vastaja kuulub madalamasse kvartiili, on tema võimalus ja/või soov ennast realiseerida väiksem, kui ta aga kuulub kõrgemasse kvartiili, on võimalus ja/või soov suurem. Analüüsist selgus, et GNS-i puhul jäävad madalasse kvartiili tulemused väärtusega 5,40 ja alla selle ning kõrgesse kvartiili vastused väärtusega 6,40 ja üle selle. Vastajate arv on vastavalt 42 ja 37 inimest. MPS-i puhul on need näitajad vastavalt madalam kui 113,16 ning kõrgem kui 193,90. Mõlemas kvartiilis on 44 vastajat. Andmed on toodud tabelis 2.14.

Tabel 2.14. GNS-i ja MPS-i kvartiilide paigutamine

	Madal (I kvartiil)	Vastajate arv	Kõrge (IV kvartiil)	Vastajate arv
GNS	< 5,40	42	> 6,40	37
MPS	< 113,16	44	> 193,90	44

Allikas: autori koostatud.

Uurides, kuivõrd kasvuvajadus erineb eri taustagruppide lõikes, selgus, et on üks statistiliselt oluline erinevus. Nimelt on keskeriharidusega inimestel madalam kasvuvajaduse tugevus. Samas on keskharidusega vastajatel pigem kõrge kasvuvajaduse tugevus. See võib viidata sellele, et neil on huvi edasi õppida ja end arendada. MPS-i puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Tulemused on toodud lisas 20.

Magistritöö uuringu jooksul selgus, et raamatukogutöötajad olid tööga rahul, kuid soovisid dimensioonide hinnangut alateadlikult tõsta. Kõige vähem olid nad rahul

palgaga, mida autor peab tähelepanuväärseks väga madala hinnangu tõttu. Hoolimata sellest, et see tulemus oli ennustatav, on saadud tulemus päris madal. Autor usub, et teiste tööväljundite kõrge tase silub rahulolu palgaga mõju, kuid antud olukorda parandades peaks üldise rahulolu tase veel kõrgem olema. Võrreldes Hackman ja Oldham (1974: 24) uuringuga on kõik töö dimensioonid ja -väljundid peale töö olulisuse ja rahulolu juhendamisega kõrgemal tasemel, mis iseloomustab keskmisest kõrgemat rahulolu taset. Võrreldes Oldham *et al.* (1978: 17) ja Tiegs *et al.* (1992: 581) uuringutega olid kõik dimensioonid peale rahulolu juhendamisega kõrgemal tasemel. Samuti oli rahulolu palgaga madalaim nii kahe viimase kui ka käesoleva uuringu tööväljundites. Kolm viimast mainitud uuringut on üpris ammused, mistõttu võrdlus pole küll niivõrd aktuaalne, kuid siiski võrdlusena asjakohane. Uuringuriikides võis ühiskond paljus muutuda, samuti peab arvestama võimalike kultuuridevaheliste erinevustega, millele on viidanud ka Eskildsen *et al.* (2010: 374). Võrreldes Kamdron (2007: 1225) uuringus toodud Eesti valimi keskmiste hinnangutega on kõik töö dimensioonide ja -väljundite keskmised hinnangud kõrgemad, peale rahulolu palgaga. See osutab, et raamatukogutöötajatel on rahulolu tööga kõrgel tasemel ning rahulolu palgaga madal tase ei ole üllatuseks, kuna tegemist on avalikus sektoris tegutseva organisatsiooniga. Teised kõrged rahulolu tasemed näitavad, et palga mõju rahulolule ei ole eriti tugev ning võib oletada, et teised faktorid vähendavad raha mõju üldisele rahulolule. Oldham *et al.* (1978: 28) eri sektorite organisatsioonide võrdlusest selgub, et riigisektoris töötavatel inimestel on dimensioonide hinnangud kõrgemad, kuid tööväljundite hinnangud madalamad kasvu, palga ja juhendamisega seotud aspektidel. See on samuti kooskõlas Huysse-Gaytandjieva *et al.* (2013: 604) arvamusega, kes leidsid, et riigisektoris töötavatel inimestel on rahulolu tase kõrgem töö tähtsuse kõrgema tajumise tõttu.

Uurimistulemuste põhjal annab autor järgmised soovitusel. Tuginedes sellele, et kõik dimensioonid on võrreldaval kõrgel tasemel, pakub autor kasutada Hackmani ja Oldhami osutatud lahendusi: tööülesannete kombineerimine, loomulike tööüksuste moodustamine, kliendisuhete rajamine, vertikaalne tööjaotus ja tagasisidekanalite avamine. Madal rahulolu palgaga ei jäta võimalust seda probleemi ignoreerida. Arvestades sellega, et palga tõstmise võimalused on piiratud, pakub autor lahenduseks koostööd teiste organisatsioonidega, mille tulemusena saaksid raamatukogutöötajad

endale lisahüvitise võimalusi. Heaks lahenduseks oleks reklaami paigutamine raamatukogudesse, mille vastu võiks raamatukogutöötajad sellest organisatsioonist soodustusi saada. Nii tekiks töötajal lisavõimalusi ilma enda raha ning eelarvet kulutamata. Viimaseks pakkumiseks oleks teiste organisatsioonide juhtimiskogemuse vahetus selleks, et rakendada teiste organisatsioonide edukalt kasutatavaid lahendusi. Saadud tulemus ja järelalus on toodud tabelis 2.15.

Tabel 2.15. Kokkuvõttev tabel kirjeldava statistika tulemustest ja soovitudest

Tulemused	Soovitused
Töö dimensioonide ja MPS-i väärtused töötajate otseste hinnangute järgi on kõrgemad kui kaudsete hinnangute põhjal	<ul style="list-style-type: none"> Tööandja võiks astuda samme, mis ühtlustaksid hinnanguid, kusjuures viib madalamad (kaudselt mõõdetud) vähemalt sama kõrgele tasemele kui otseselt mõõdetud Selleks tuleb panustada kõigi viie töö dimensiooni suurendamisse järgmiste meetmetega: tööülesannete kombineerimine, loomulike tööüksuste moodustamine, kliendisuhete rajamine, vertikaalne tööjaotus ja tagasisidekanalite avamine
Rahulolu palgaga keskmine hinnang on peaaegu kaks korda madalam kui muudel isiklikel ja tööalase väljunditel	<ul style="list-style-type: none"> Töötajate üldise kõrgema rahulolu saavutamiseks tuleb panustada eelkõige rahulolusse palgaga, kuna selles aspektis on rohkem arenguruumi Tuleb tõsta palka või pakkuda raamatukogutöötajatele muid hüvitisi, nagu näiteks tasuta lõunad, soodsad sportimisvõimalused jms, mis kokkuvõttes peegeldub töötaja vaba eelarve suuruses positiivselt
Võrreldes varasemate uuringutega teistes riikides on Eesti raamatukogutöötajate hinnangud töö olulisuse, rahulolu palga ja juhendamisele kõige madalamad; GNS on keskmisel tasemel; muud dimensioonid ja väljundid on kõrgemal tasemel	<ul style="list-style-type: none"> Tutvuda teiste uuringute valimite ja riikide sotsiaalse ning kultuurilise taustaga, seadustikega, otsides asjaolusid, mis võivad riigi üldilisel taustal mõjutada elanike töörahulolu
Võrreldes Eestis tehtud uuringuga on raamatukogutöötajate töö dimensioonid ja -väljundid kõrgemad	<ul style="list-style-type: none"> Raamatukogutöötajate töörahulolu suurendamiseks otsida uusi võimalusi nende riikide näitel, kelle näitajad on kõrgemad Juhul kui teiste avaliku sektori organisatsioonide töötajate rahulolu on madalam, teha kindlaks raamatukogutöötaja töö organiseerimise printsiipe, mis tagavad kõrgema töörahulolu

Allikas: autori koostatud.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö dimensioonide vahel oli vähe seoseid, kuid töötaja hinnatud töö dimensioonide vahel

ilmnes neid üsna palju. Esimese meetodi analüüsist leiti kolm statistiliselt olulist seost: töö selguse ja iseseisvuse ($r_s = 0,46$), töö selguse ja tagasiside ($r_s = 0,31$) ja töö olulisuse ning tagasiside ($r_s = 0,42$) vahel. Teise meetodi puhul olid kõik seosed peale ühe statistiliselt olulised ning vähemalt keskmise tugevusega, mistõttu autor usub, et nende tulemuste analüüs ei pruugi tugeva multikollineaarsuse tõttu olla usaldusväärne. Antud tulemused on kooskõlas Hackmani ja Oldham (1974: 24) ning Wall *et al.* (1978: 187) uuringutega, milles töö dimensioonide vahel leiti väike arv statistiliselt olulisi seoseid. Mõlemal juhul oli neid neli. Peale selle oli üks seostest sama suuna, keskmise tugevusega ja sama kahe dimensiooni vahel: töö selguse ja iseseisvuse vahel – vastavalt $r_s = 0,38$ ja $r_s = 0,5$. Saawedra ja Kwun (2000: 138) uuringust selgus neli seost töö dimensioonide vahel, kuid käesoleva uuringuga samu seoseid ei leitud. Tiegs *et al.* (1992: 581) ja Oldham *et al.* (1978: 17) korraldatud uuringute tulemuseks oli kuus seost. Kõik Hackman ja Oldham (1974: 24) ning Wall *et al.* (1978: 187) seosed kuuluvad nende kuue seose hulka, kuid käesoleva uuringuga olid samad vaid kaks seost: töö selguse ja iseseisvuse ($r_s = 0,31$) ning töö olulisuse ja tagasiside ($r_s = 0,34$) vahel. Taber ja Taylor (1990: 475) uuringus leiti, et töö selgus on seotud ainult tagasisidega ($r_s = 0,37$), kuid ülejäänud töö dimensioonid on kõik omavahel seotud. Peale mainitud seose on käesoleva uuringu tulemusega sarnane ka töö olulisuse ja tagasiside seos ($r_s = 0,32$). Schmitt *et al.* (1978: 895) uuringu tulemusena selgus, et kõik dimensioonid peale töö selguse ja töö olulisuse vahelise seose on omavahel seotud. Töö selguse ja iseseisvuse ning tagasiside vahel on seos vastavalt $r_s = 0,36$ ja $r_s = 0,33$ ning töö olulisuse ja tagasiside vahel on seos $r_s = 0,35$. Korrelatsioonanalüüsis oli nähtav järgmine trend. Valimi kasvuga suurenes ka statistiliselt oluliste seoste arv ning need seosed olid samade dimensioonide vahel. Autor usub selle olevat tingitud asjaolust, et valimisse jõuab rohkem eri ameteid, mis kahandab töö dimensioonide erinevust. Seega väiksemates valimites, kus on vähe ameteid, ei pea seoseid olema palju, mis selgus ka käesolevast uuringust.

Tööväljundite ja kasvuvajaduse tugevuse analüüsist selgus, et sisemotivatsiooniga ei korreleeru ühtegi tööväljundit. Kokku leiti 11 seost. Rahulolu turvalisusega oli seotud viie väljundiga: üldine rahulolu ($r_s = 0,34$), rahulolu palgaga ($r_s = 0,32$), rahulolu juhendamise ($r_s = 0,43$), sotsiaalne rahulolu ($r_s = 0,31$) ja rahulolu arenemisega ($r_s = 0,38$). Üldine rahulolu ja rahulolu arenemisega olid mõlemad veel seotud kolme

väljundiga. Esimene oli seotud sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,50$) ja rahuloluga juhendamise ($r_s = 0,45$); teine oli seotud sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,37$) ja rahuloluga juhendamise ($r_s = 0,34$) ning nende omavahelise seose tugevus oli $r_s = 0,46$. Veel üks seos oli rahulolul palgaga ja rahulolul juhendamise, tugevusega $r_s = 0,35$. Isikliku kasvuvajaduse tugevus ei olnud seotud ühegi tööväljundiga. Saadud tulemus on osaliselt kooskõlas Hackman ja Oldham (1974: 24), Oldham *et al.* (1976: 398), Oldham *et al.* (1978: 17) ning Tiegs *et al.* (1992: 581) tulemustega, kus tööväljundid on kõik omavahel seotud ning ühtegi ei ole seotud kasvuvajadusega. Viimase kahe uuringu tulemusena selgus, et sisemotivatsioon ei ole seotud kõikide tööväljunditega, mis on pigem vastuolus käesoleva uuringu tulemustega.

Tööväljundite, kasvuvajaduse tugevuse ning Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud töö dimensioonide vaheline analüüs näitas, et sisemotivatsiooni, rahulolu palgaga ja turvalisusega ei korreleeru ühtegi dimensiooni. Samuti ei olnud seost individuaalse kasvuvajaduse tugevuse ning Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö dimensioonide vahel, kuid neljal viiest töötajate hinnatud dimensioonist oli seos kasvuvajadusega. Kokku oli tööväljundite ning Hackmani ja Oldhami meetodiga hinnatud töö dimensioonide vahel seitse seost. Kõige rohkem seoseid ühe dimensiooni väljunditega ning vastupidi oli kolm. Iseseisvus oli seotud üldise rahuloluga ($r_s = 0,42$) ja rahuloluga juhendamise ($r_s = 0,31$); rahulolu arenemisega oli seotud töö olulisuse ($r_s = 0,42$) ja tagasisidega ($r_s = 0,37$) ning nende omavaheline seos oli $r_s = 0,41$. Töö selgus oli veel seotud üldise rahulolu ($r_s = 0,35$) ja sotsiaalse rahuloluga ($r_s = 0,31$). Saadud tulemused on kooskõlas Hackman ja Oldham (1974: 24) uuringu tulemustega isikliku kasvuvajaduse raames, millega ei olnud seotud ühtegi töö dimensiooni. Töö dimensioonide ja -väljundite vahel oli varasemates uuringutes rohkem seoseid kui käesolevas töös. Kõik töö dimensioonid olid seotud vähemalt ühe tööväljundiga ja vastupidi. Hackmani ja Oldhamiga sarnase tulemuse said ka Brief ja Aldag (1975: 183). Käesoleva uuringu raames oli kõige suurem seoste arv kolm nii tööväljundi kui ka töö dimensiooni jaoks. Tiegs *et al.* (1992: 581) ja Oldham *et al.* (1978: 17) uuringutega on saadud sarnased tulemused. Rahulolu palgaga ja rahulolu turvalisusega ei olnud seotud ühegi töö dimensiooniga, kuid sisemotivatsioon oli seotud neljaga. Samuti ei olnud GNS seotud töö dimensioonidega. Ühegi tööväljundiga ei olnud seotud töö selgus.

MPS-i, kasvuvajaduse tugevuse ja tööväljundite analüüsist selgus, et Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud MPS oli seotud üldise rahulolu ($r_s = 0,47$), sotsiaalse rahulolu ($r_s = 0,36$), kasvuga rahuloluga ($r_s = 0,53$). GNS-iga seos puudub. Saadud tulemus on osaliselt kooskõlas Hackmani ja Oldhami (1974: 24) tulemustega, kus MPS oli seotud kõikide tööväljunditega ning puudus seos GNS-iga. Tulemused on samuti osaliselt kooskõlas Oldhami *et al.* (1976: 398) tulemustega, kus MPS oli seotud sotsiaalse rahulolu, rahulolu juhendamisega ja sisemotivatsiooniga ega olnud seotud GNS-iga. Saavedra, Kwun (2000: 138) ja Abdel-Halim (1979: 128) uuringutes ei leitud seost MPS-i ja GNS-i vahel. Seost MPS-i ja tööväljundite vahel polnud viimase kahe uuringu jooksul uuritud.

Analüüsi selle osa põhjal annab autor järgmised soovitusel. Esiteks, tuleb meeles pidada, et ühe dimensiooni areng avaldab mõju teistele dimensioonidele ja väljunditele, seega pole vaja iga aspekti eraldi mõjutada, vaid hästi läbimõeldud strateegiaga saab ressursse säästa. Teiseks tahab autor pöörata tähelepanu reaalse ja töötajate dimensioonide hinnangutele. Analüüsist selgus, et inimeste kasvuvajaduse tugevus ei sõltu dimensioonide reaalsest hinnangutest, vaid inimeste enda tajust. Seega ei pruugi juht rõhuda kulukale arengupoliitikale, vaid pigem töötajate pädevusele muudatustes ning sellele, et töötajad neid muudatusi väärtustaksid. Arvestades sellega, et MPS on seotud üldise rahulolu, sotsiaalse rahulolu ja arengurahuloluga, on juhtidel hea võimalus parandada kaht olulist parameetrit, mis annab paremaid tulemusi ja innustab töötajaid rohkem panustama. Tulemused ja järeldused korrelatsioonianalüüsi kohta on toodud tabelis 2.16.

Mitteparameetrilise dispersioonanalüüsi käigus leiti mitu statistiliselt olulist erinevust töö dimensioonide ning isiklike ja tööalaste väljundite keskmiste hinnangute vahel taustagruppide lõikes. Haridustaseme analüüsist sai autor teada, et erinevused on ainult üldise rahulolu keskmiste hinnangutes. Keskeriharidusega töötajate keskmised hinnangud olid kõrgemad võrreldes nii kesk- kui ka kõrgharidusega inimeste hinnangutega. Saar (2013: 95) ja Jakobson (2013: 58) tööd näitasid erinevuste puudumist haridusgruppide lõikes.

Tabel 2.16. Kokkuvõttev tabel korrelatsioonanalüüsi tulemustest ja soovitudest

Tulemused	Soovitused
Positiivne statistiliselt oluline seos töö selguse ja iseisvuse, töö selguse ja tagasiside ning töö olulisuse ja tagasiside vahel	<ul style="list-style-type: none"> Mõjutades positiivselt või negatiivselt ühte nimetatud dimensioonidest, tuleb arvestada, et muudatuse mõju avaldub ka teisele seotud dimensioonile Negatiivseid muudatusi ellu viies saab paremini ette kujutada võimalikke raskusi Ühe positiivse muudatusega saab mõjutada rohkem kui ühte dimensiooni, mis võib tähendada kulude kokkuhoidu tööandjale
Sisemotivatsioon pole seotud ühtegi tööväljundiga; teised tööväljundid on omavahel positiivselt seotud	<ul style="list-style-type: none"> Kui pole võimalik otseselt mõjutada seda nõudvat tööväljundit, saab avaldada mõju sellega positiivselt seotud väljundile, mille tagajärjel jõuab positiivne mõju esialgselt soovitud väljundini Sisemotivatsiooni mõjutamiseks tuleb otsida muid võimalusi
Kaudsel hindamisel leitud seitse positiivset seost töö dimensioonide ja väljundite vahel; otsene hindamine näitas olulisust neist ainult kolme suhtes	<ul style="list-style-type: none"> Kuna töötajad tajuvad töö eri aspektide vahel vähem seoseid, kui neid tegelikult on, annab see tööandjale eelise mõjutada rohkem väiksemate kulutuste ja töötajate väiksema vastupanuga
Kaudsel hindamisel puudub GNS-i seos töö dimensioonide, tööväljunditega; GNS-il puudub seos kaudselt mõõdetud MPS-iga	<ul style="list-style-type: none"> Individuaalne kasvuvajadus ei sõltu töö dimensioonidest ega soovitud väljundi saamisest Kui seda soovitakse suurendada, tuleb pöörata tähelepanu töötaja muude omadustele, vajadustele ja oskustele, mis väljenduvad väljaspool tööd ning on pigem seotud isikliku elu aspektidega
GNS-i seos töö dimensioonidega on leitav ainult otsesel hindamisel; GNS on seotud ainult töötaja tajutava MPS-iga	<ul style="list-style-type: none"> Töötajad arvavad, et individuaalne kasvuvajadus võib töö dimensioonide täiustamisel suureneda, mis omakorda võib mõjutada inimese soovi näidata oma tugevaid külgi, kuid vastavalt uuringule ei vasta see tõele Selle teadmisega on tööandjal võimalik spekuloida, teades, et töö dimensioonide parendamisel suureneb töötaja tajutav kasvuvajadus, mis võib, ehkki lühiajaliselt, avaldada positiivset mõju igapäevatöös Mõistlik on pöörata rohkem tähelepanu iseseisvusele, sest just selle tajumisest sõltub üldine rahulolu, rahulolu arenguga ja GNS
MPS on seotud üldise rahulolu, sotsiaalse rahulolu, rahuloluga arenemisega, kuid töötajate arvates peab paika ainult rahulolu arenemisega ning lisandub GNS	<ul style="list-style-type: none"> Soovides suurendada töötajate MPS-i, tasub esialgu panustada arenemisega rahulolu suurendamisse, kuna just seda tajuvad töötajad kõige teravamalt

Allikas: autori koostatud.

Vanuse lõikes ilmneseid erinevused töö mitmekesisuse, töö olulisuse ja üldise rahulolu keskmistes hinnangutes. Analüüsist selgus, et nooremate töötajate töö mitmekesisuse keskmine hinnang on madalam võrreldes kahe kõige vanema vanusegrupiga. Kõige vanematel töötajatel on see hinnang kõrgem võrreldes töötajatega vanuserühmas 40–49. Töö olulisuse keskmine hinnang on vanusegruppis 40–49 madalam võrreldes kõige vanemate töötajate keskmise hinnanguga. Üldise rahulolu keskmiste analüüsist selgus, et kõige noorematel, nii nagu töö mitmekesisuse puhul, on keskmine hinnang madalam võrreldes kahe kõige vanema vanusegrupiga. Peale selle on töötajate vanuserühmas 40–49 keskmine hinnang madalam võrreldes grupiga 50–59. Saadud tulemused on vastuolus Reinhold (2011: 68, 78) tulemustega, kes leidis, et töö mitmekesisuse keskmistes näitajates statistiliselt olulisi erinevusi ei ole, töö olulisus oli madalam ning üldine rahulolu olid kõrgem kõige vanemas rühmas. Üldise rahulolu tulemused on samuti vastuolus Kõrreveski (2010: 13) uuringuga, milles kõige noorematel ei olnud selle väljundi tase kõige madalam ning keskmise vanusega inimestel oli rahulolu kõrgem kui vanematel, ja osaliselt kooskõlas Alas (2009: 121) tulemustega, kus keskmisest vanemas grupis (antud juhul 46–55 aastat) on töörahulolu tase kõrgem, kuid kõige noorematel ja kõige vanematel on need tasemed peaaegu võrdsed. Uuringu tulemused on osalises vastuolus ka Saar (2013: 95) ja Jakobson (2013: 58) töödega, mille järgi ei ilmne vanusegruppide lõikes erinevusi üldises rahulolus.

Tööstaaži lõikes selgus erinevus kahe tööväljundi, nimelt üldise rahulolu ja sisemotivatsiooni keskmistes hinnangutes. Analüüs näitas, et mõlemal juhul olid keskmised hinnangud neil inimestel, kes on töötanud raamatukogudes rohkem kui 15 aastat, kõrgemad võrreldes nendega, kelle töökogemus oli 9–15 aastat. Uuringu tulemused on vastuolus Saar (2013: 95) ja Jakobson (2013: 58) töödega, mille järgi ei ole haridusgruppide lõikes erinevusi üldises rahulolus.

Kollektiivi suuruse lõikes ilmnese erinevus nelja tööväljundi keskmistes hinnangutes. Analüüs näitas, et üldise ja sotsiaalse rahulolu keskmised hinnangud on väiksemates kollektiivides kõrgemad ning sisemotivatsiooni ja rahulolu palgaga madalamad kui suuremates kollektiivides.

Raamatukogutüüpide võrdlusest oli teada, et nii linna- kui ka maaraamatukogudel on tagasiside tase kõrgem võrreldes kooliraamatukogudega. Linnaraamatukogudes on

tagasiside tase kõrgem võrreldes maaraamatukogudega. Tulemused on osaliselt vastuolus Reinhold (2011: 69) tulemustega, mille järgi on linnas tagasiside tase kõrgem.

Töö asukoha lõikes on statistiliselt olulised erinevused töö olulisuse, rahulolu palgaga ja rahulolu turvalisusega keskmistes hinnangutes. Analüüsist selgus, et Lõuna-Eestis on töö olulisuse tase võrreldes teiste piirkondadega madalam, rahulolu palgaga on Harjumaal kõrgem võrreldes kõikide teiste piirkondadega peale Ida-Eesti ning rahulolu turvalisusega on Harjumaal ja Lõuna-Eestis kõrgem võrreldes Kagu-Eestiga.

Analüüsist selgus mitu raamatukogude probleemi. Esiteks, töö mitmekesisuse suurendamiseks tuleb pöörata tähelepanu noortele ning üldise rahulolu taseme tõstmiseks tuleks mõtelda suuremas kollektiivis töötavate kesk- või kõrgharidusega noorte peale. Töö olulist on vaja tõsta Lõuna-Eestis, kuid rahulolule turvalisusele võib pöörata tähelepanu Kagu-Eesti töötajate puhul. Kooliraamatukogudes tuleks rohkem tegeleda tagasisidega. Sotsiaalne rahulolu on üks probleemsetest kohtadest suuremates kollektiivides, kuid rahulolu palgaga on madalam väikestes. Tulemused ja järeldused eri gruppide lõikes on toodud tabelis 2.17.

Tabel 2.17. Kokkuvõttev tabel dispersioonanalüüsi tulemustest ja soovitustest

Tulemus	Soovitus
<ul style="list-style-type: none"> Keskeriharidusega töötajate üldine rahulolu on kõrgem võrreldes kesk- või kõrgharidust omavate töötajatega Keskeriharidusega on madalam GNS, samas kui keskharidusega töötajatel on see kõrgem 	<ul style="list-style-type: none"> Töö mitmekesisuse suurendamiseks peab mõtlema nooremate töötajate peale Üldise rahulolu suurendamiseks tuleb pöörata tähelepanu eelkõige noorematele kesk- või kõrgharidusega töötajatele, kes on töötanud vähem kui 15 aastat ning on praegu suurema (üle 3 töötajaga) kollektiivi osa
<ul style="list-style-type: none"> Vanuse suurenedes kasvab töö mitmekesisusele ja üldisele töörahulolule antud hinnang Üle 59-aastased peavad oma tööd olulisemaks kui 40–49-aastased 	<ul style="list-style-type: none"> Sisemotivatsioon ei osutud antud uuringu raames oluliseks
<ul style="list-style-type: none"> Töötajad staažiga üle 15 aasta on rohkem üldiselt rahul ja sisemiselt motiveeritud kui 9–15 aastat töötanud 	<ul style="list-style-type: none"> Töö olulisust tuleb tõsta 40–49-aastaste ja Lõuna-Eesti töötajate seas GNS-i suurendamiseks mõjutada keskeriharidusega töötajaid
<ul style="list-style-type: none"> Väiksemate kollektiivide (1–3 inimest) töötajad on võrreldes suuremate kollektiividega rohkem üldiselt ja sotsiaalselt rahulolevad ning vähe sisemotiveeritud ja rahul palgaga 	<ul style="list-style-type: none"> Sotsiaalset rahulolu tuleb suurendada suuremates kollektiivides Rahulolu palgaga tuleb suurendada eelkõige väiksemates kollektiivides

Tulemus	Soovitus
<ul style="list-style-type: none"> • Linnaraamatukogude töötajad saavad töö kohta paremat tagasisidet kui kooli- ja maaraamatukogude töötajad. • Maaraamatukogude töötajad saavad paremat tagasisidet võrreldes kooliraamatukogudega 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagasiside dimensiooni kõrgema näitaja saavutamiseks tuleb olukorda muuta eelkõige kooliraamatukogudes • Rahulolu turvalisusega tuleb tõsta Kagu-Eesti töötajatel
<ul style="list-style-type: none"> • Lõuna-Eesti töötajad peavad oma tööd vähemoluliseks võrreldes teiste piirkondade elanikega • Harjumaa töötajad on võrreldes Lääne-, Lõuna- ja Kagu-Eestiga palgaga vähem rahul • Harjumaa ja Lõuna-Eesti töötajad tunnevad võrreldes Kagu-Eesti töötajatega kõrgemat rahulolu turvalisusega 	

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõttes võib väita, et raamatukogutöötajad on tööga rahul hoolimata madalast rahulolust palgaga. Korrelatsioonanalüüsis saadi Hackmani ja Oldhami uuringuga kooskõlas tulemusi, mis tähendab, et tulemused on usaldusväärsed. Mitteparameetrilise dispersioonanalüüsiga gruppide lõikes välja selgitatud erinevuste abil saab paremini aidata töötajate rahulolu taset parandada arvestades inimeste tausta.

KOKKUVÕTE

Teadlased ei ole jõudnud ühtsele seisukohale töörahulolu definitsioonis, kuid enamiku puhul on mõiste aluseks rahulolu taseme või seisundi käsitus. Esimene tähendab üldist määra, milleni töötaja suhtub töösse positiivselt või negatiivselt. Teine tähendab hetkereaktsiooni sise- ja välisfaktorite kombinatsiooni mõjule. Kuigi rahulolu teoreetilised käsitlused ei ole ühtlased, jääb selle struktuur samaks. Igas lähenemises käsitletakse rahulolu teatud arvu faktorite najal ning uuritakse nende mõju inimesele.

Töörahulolu kõrgel tasemel säilitamine on kasulik nii töötajate kui ka organisatsiooni jaoks. Esimeste puhul on leitud hulk kinnitusi, kuidas töörahulolu ja rahulolu eluga on positiivselt seotud. Hoolimata sellest, et siiamani ei ole õnnestunud kinnitada, mis on sõltuv ja mis sõltumatu muutuja, ei ole põhjust seda nähtust eirata. Organisatsiooni jaoks on samuti oluline jälgida töötajate töörahulolu, kuna paljudes uurimustes on leidnud kinnitust tööga rahulolu kõrge hinnangu positiivne mõju organisatsiooni näitajatele ning madalama töörahulolu negatiivne mõju. Kõrge töörahulolu tingib positiivseid väljundeid, töötajate lojaalsust ning sisemiste tegurite domineerimisel parandab tulemuslikkust. Madala rahulolu tagajärjeks on ebakvaliteetne töösooritus, rahulolevate klientide arvu langus, suurenenud tööjõuoolavus, konfliktid töökaaslastega ning füüsilised ja vaimsed haigused. Madal rahulolu võib olla teguriks kõrgema rahulolu saavutamiseks, kuid see on lühiajaline võimalus, pikaajalises perspektiivis soovitud tulemuse saavutamatus ainult suurendab negatiivseid emotsioone.

Rahulolu mõõtmiseks, selle põhjuste ja tagajärgede analüüsiks on välja töötatud suur hulk teooriaid. Nende aluseks on võetud tagajärjeseadus, mille järgi tõstab soovitud tulemuse saamine seda tulemust põhjustava käitumismustri kordamise tõenäosust, vastasel juhul aga tõenäosus langeb. Nii nagu eri käsitlused, erinevad ka meetodid faktorite ning nende mõju poolest. Autor pakkus välja jagada teooriad kaheks: funktsionaalseteks, mis käsitlevad füsioloogilist protsessi, mille järgi moodustatakse

käitumismustreid, ning rahuldustunde teooriateks, mis hõlmaksid emotsionaalset rahulolu aspekti.

Käesoleva magistritöö raames analüüsiti põhjalikult Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudelit. See põhineb oletusel, et viis töö dimensiooni (töö mitmekesisus, töö selgus, töö olulisus, iseseisvus, tagasiside) mõjutavad isiklikke ja tööalaseid väljundeid, mille hulka kuuluvad üldine rahulolu, sisemine motivatsioon ning rahulolu erinevate töö aspektidega. Nende vahendajaks on kolm kriitilist psühholoogilist seisundit (töö tähenduse ja tähtsuse tunnetamine, töötulemuste eest vastutuse tunnetamine ning teadmised töötulemustest), mille olemasolu tugevdab mõju ning puudujaak nõrgendab seda. Selleks et sõeluda välja töökohtasid, kus saab eristada kolme psühholoogilist seisundit, on teadlased pakkunud motivatsiooni potentsiaalset arväärtust ehk MPS. Selle leidmiseks on vaja leida kolme esimese töö dimensiooni (töö mitmekesisus, töö selgus ja töö olulisus) hinnangute aritmeetiline keskmine ning korrutada see läbi iseseisvuse ja tagasiside hinnangutega. Mida kõrgem on saadud tulemus, seda rohkem saab töötaja ennast realiseerida. Selleks et uurida, kuivõrd töötajale sobib kõrge motivatsioonipotentsiaaliga töökoht, on vaja analüüsida töötaja teadmisi ja oskusi, psühholoogilisi vajadusi ning töö konteksti. Psühholoogiliste vajaduste hulka kuulub individuaalse kasvuvajaduse tugevus, mida peetakse vahendajaks töö dimensioonide ja -väljundite vahel. Vastavalt teooriale peavad kõrge kasvuvajadusega töötajatel olema kõrgel tasemel sisemine motivatsioon, rahulolu kasvuga ja töö kvaliteet. Samuti peavad puudumise ja tööjõu voolavuse tasemed olema madalad. Madala kasvuvajadusega töötajaid võivad ähvardada ülepingutamise risk ja tõrjuv käitumine.

Hackmani ja Oldhami mudeli eelised ei seisne ainult töökohta ja töötaja hindamises, vaid see pakub ka lahendusvõimalusi probleemide tekkimisel. Lahendused baseeruvad oletusel, et paremad tulemused on saavutatavad, kui töötajal oleks rohkem vabadusi nii eesmärkide saavutamist planeerides kui ka vahetult seda plaani ellu viies. Seega on teadlased arvamisel, et parim lahendusvõimalus on tööprotsessi vertikaalselt laiendada, mis tõstab taset, milleni töötaja saab planeerimist, tegemist ja hindamist kontrollida.

See teooria on saanud üsna palju kriitikat, kuid suurem osa sellest on osutunud alusetuks. Ülesehituse puhul on avaldatud kahtlusi viiedimensioonilise struktuuri

stabiilsuse ja kolme kriitilise psühholoogilise seisundi olemasolu suhtes. Uuringud aga on kinnitanud esialgse mudeli õigsust. Hiljem on pakutud erinevaid edasiarendusi nii mudeli laiendamiseks kui ka integreerimiseks. Mudeli laiendamine hõlmab kas uute seoste väljaselgitamist või uute faktorite lisamist. Enamik pakkumisi on testitud ja kokku pandud eraldi, mitte kunagi aga tervikuna. Uute seoste väljaselgitamine ei ole osutunud produktiivseks, kuna paljud nendest on juba mudeli rajamisel testitud. Mudeli integreerimine hõlmab peamiselt viiedimensioonilise struktuuri integreerimist teise mudelisse. Autor ei näe selles edasiarengut, kuna tegemist on pigem uue mudeliga, millel on oma tulemused ja mõjutavad faktorid. Hoolimata sellest, et mudeli autorid ise usuvad, et kiiresti areneva organisatsioonikäitumise tõttu muutub see mudel varsti kasutuks, on ainult üks teooria osutunud edasiarendamiseks sobivaks. Autor on arvamusel, et antud mudeli põhjal saab koostada rahulolu ja teiste faktorite hindamise jaoks küsimustiku, mis aitaks rahulolu paremini selgitada ja tänapäevases keskkonnas kasu tuua.

Käesoleva magistritöö raames korraldati uuring, mis tugines Hackmani ja Oldhami välja töötatud küsimustikule – JDS-i lühikesele vormile. Küsimustik hõlmab täisversiooniga sama aspekte ning on sellega sama usaldusväärne, kuid võtab vähem aega täitmiseks (Hackman, Oldham (1974: 9). Küsimustik koosnes kolmest suurest osast, kus esimeses osas olid küsimused taustaandmete kohta, teises osas oli eesti keelde tõlgitud ja adapteeritud JDS-i lühike vorm ning kolmandas osas oli vaja hinnata töö dimensioone ning sai jätta kommentaare raamatukogutöötajate töörahulolu kohta. Töö autori arvates oli üsna oluline võrrelda dimensioonide otseseid ja kaudseid hinnanguid selleks, et paremini suunata soovitusi. Kui nii mudeli järgi saadud kui ka töötajate hinnangud olid sarnased, siis oli võimalik piirduda vaid Hackmani ja Oldhami rahulolu tõstmise soovitustega, kui aga nad sarnased polnud, siis lahendusstrateegia ülesehitamisel sai lähtuda reaalsete ja tajutavate aspektide tähtsusest. Taustaandmete osas küsiti soo, vanuse, haridustaseme, tööstaaži, kollektiivi suuruse, raamatukogutüüpide ja töö asukoha kohta, et välja selgitada erinevusi hinnangutes eri tüüpi vastajate lõikes. Teises osas oli vaja vastata küsimusele või hinnata väidet seitsmepallisel skaalal, mille alusel hiljem anti hinnang töö dimensioonidele ja -väljunditele. Küsimustik koostati *Google Spreadsheets*’ide abil ning seda levitati Eesti raamatukogude meililisti kaudu internetis ajavahemikul 11.–17.03.2011. Selle aja jooksul saadi 177 vastust

raamatukogutöötajatelt, kellest ainult üks vastaja oli meessoost. Tulemuste analüüsi põhjal oli võimalik koostada kõige sagedama vastaja portree. See oli Harju maakonnast pärit kõrgharidusega naine vanuses 40–59 aastat, kes on töötanud rohkem kui 15 aastat maaraamatukogus töökaaslaste arvuga 1–3 inimest. Saadud kirjeldus oli kooskõlas nii varasemate uuringute kui ka Eesti rahvaloenduse tulemustega.

Saadud andmete analüüsist selgus, et oli võimalik väita, et raamatukogutöötajatel on kõrge töörahulolu. Kõikidel töö dimensioonidel ja –väljunditel, välja arvatud rahulolu palgaga, oli üsna kõrge keskmine tulemus. Selle erandi kõrvale jätmine on üsna ohtlik, kuna selle väärtus oli peaaegu kaks korda väiksem kui teistel näitajatel. Samas ei saa väita, et saadud tulemus selles osas oleks olnud üllatav. Uuring raamatukogutöötajate seas valiti selleks, et otsida faktoreid, mis võiksid nivelleerida madala palga mõju. Tulemusena leiti, et hoolimata palgaga rahulolu madalast tasemest olid üldise rahulolu ja sisemotivatsiooni keskmised hinnangud kõrgel tasemel. Veel selgus, et töötaja hinnatud dimensioonide väärtused olid kõrgemad kui mudeli abil leitud hinnangud. Autor uskus, et tänu sellele ilmnis ka töötajate hinnatud dimensioonide omavaheliste seoste analüüsil väga palju korrelatsioone. Töö dimensioonide ja -väljundite analüüsist selgus, et ühtegi dimensiooni ei korreleerunud sisemotivatsiooniga; individuaalse kasvuvajaduse tugevusega ei korreleerunud ühtegi Hackmani ja Oldhami mudeliga leitud dimensiooni, kuid see korreleerus töötajate hinnatud nelja dimensiooniga. Sellest tegi autor järelduse, et kasvuvajadus on pigem seotud töö dimensioonide tajutud, mitte aga nende reaalse suurusega. Mitteparameetrilise dispersioonanalüüsi abil leiti statistiliselt olulised erinevused gruppide lõikes. Töö dimensioonide kohta selgitati välja, et töötajatel, kes on nooremad kui 39 eluaastat, kaldus mitmekesisuse tase madalam olema; töö olulisuse tase oli madalam pigem inimestel, kelle vanus jääb vahemikku 40–49, võrreldes inimestega, kes on vanemad kui 59. Töö olulisuse tase oli võrreldes teiste piirkondadega madalam Lõuna-Eestis ning tagasiside oli parem pigem linna- kui kooliraamatukogudes. Tööväljundite kohta leiti, et vanematel töötajatel (vanuserühmad 50–59 ja vanemad kui 59) oli üldine rahulolu tase tõenäoliselt kõrgem võrreldes noorematega (vanuserühmades nooremad kui 39 ja 40–49). Võrreldes teistega oli oodatavasti keskeriharidusega raamatukogutöötajatel üldise rahulolu tase kõrgem. Inimestel tööstaažiga 9–15 aastat oli üldise rahulolu ja sisemotivatsiooni tase pigem madalam, võrreldes suurema kogemusega kolleegidega. Väikses kollektiivis olid

tõenäoliselt kõrgemad üldise ja sotsiaalse rahulolu tasemed, kuid sisemotivatsioon ja rahulolu palgaga – madalam. Töö asukoha võrdlusest selgus, et Harjumaal oli rahulolu palgaga pigem kõrgem võrreldes teiste piirkondade v.a. Ida-Eestiga. Rahulolu turvalisusega oli Harjumaal ja Lõuna-Eestis pigem kõrgemal tasemel võrreldes Kagu-Eestiga. MPS-i ja GNS-i sügavama analüüsi jaoks moodustati kõrged ja madalad kvartiilid äärmuslike tulemuste võrdlemiseks, kuid leiti vaid üks statistiliselt oluline erinevus taustagruppide lõikes. Tulemuseks saadi, et keskeriharidusega inimestel oli tõenäoliselt madalam kasvuvajaduse tugevus, kuid keskharidusega vastajatel oli see pigem kõrge.

Saadud tulemuste põhjal andis autor järgmised soovitusel. Esiteks, parandamisstrateegiat oli mõistlikum üles ehitada lähtudes korrelatsioonianalüüsist. Selle abil sai kasutada töö dimensioonide ja -väljundite koosmõju ning paremini arengukulusid juhtida. Teiseks, kuna töö dimensioonide hinnangud olid üsna võrdsel tasemel, soovitas autor ühe dimensiooni eristamise asemel panustada kõigi viie töö dimensiooni suurendamisse. Selleks on võimalik kasutada mudeli pakutavaid lahendusi: tööülesannete kombineerimine, loomulike tööüksuste moodustamine, kliendisuhete rajamine, vertikaalne tööjaotus ja tagasisidekanalite avamine. Tööraahulolu parandamiseks pakkus autor alustada rahulolust palgaga, kuna selles on kõige rohkem arenguruumi. Koostöös teiste organisatsioonidega on raamatukogudel nii võimalus pakkuda töötajatele mitmesuguseid hüvitisi kui ka rakendada teiste ettevõtete edukaid strateegiaid raamatukogus. Kolmandaks, lähtudes töö dimensioonide mudeli ja töötajate hinnangute erinevusest, said juhid hea ettekujutuse eduka strateegia elluviimiseks. Analüüsist selgus, et töötajad väärtustasid dimensioone kõrgemalt, kui need tegelikult on, mistõttu on oluline, et töötaja oleks teadlik muutustest või isegi kaasatud planeerimisse. Nii teab ta muutustest ning enda panusest, mis saab teda rohkem mõjutada, võrreldes olukorraga, kui töötaja võib-olla ei pööra tähelepanu tehtavatele muudatustele. Veel üsna oluline analüüsi aspekt oli töötajate hinnangute seos kasvuvajadusega, mis annab juhile võimaluse tõsta nii GNS-i kui ka MPS-i siis, kui töötajad arvavad, et tehakse muutusi dimensioonide tasemete tõstmiseks. Viimaks, selgitati välja need grupid, kellele on oluline tähelepanu pöörata ning kes märgatavalt reageerivad muutustele. See annab juhtidele võimaluse üldise panuse asemel

keskenduda spetsiifilistele erinevustele. See võimaldab hoida kokku kulusid muutuste rakendamisel.

Kitsendusteks pidi autor valimi gruppide lõikes liigitust, mida ei õnnestunud lõpuni lahendada isegi gruppide ümbergrupeerimisega. Antud valimi tulemusi ei õnnestunud üldistada, mistõttu ei saanud ka anda ühesuguseid soovitusi töörahulolu parandamiseks kõikides raamatukogudes. Teiseks kitsenduseks pidas autor küsimustiku fakti, et küsimustik oli eestikeelne, mistõttu eesti keelt kehvemini valdavad inimesed ei pruukinud küsimustest päris täpselt aru saada. Kolmandaks kitsenduseks oli võimalik pidada küsimustiku pikkust. Selle peamine osa, mis andis hinnangu Hackmani ja Oldhami mudeli parameetritele, koosnes 53 küsimusest. Hoolimata sellest, et uurimismeetodiks valiti lühike vorm, on autor arvamusel, et selline küsimuste arv võiks osutada inimestele liiga kurnavaks. Sel põhjusel võisid mõned vastajad otsustada küsimustiku täitmisest loobuda.

Edasiarendamise võimalustena näeb autor raamatukogutöötajate töö dimensioonide ja -väljundite hinnangute võrdlust teiste riigisektori töötajatega ning hiljem ka avalikus ja erasektoris töötavate inimeste hinnangute võrdlust. See annaks ülevaate Eestis oluliste tööaspektide kohta, võimaluse paremini võrrelda tulemusi lähtuvalt Eesti spetsiifikast ning aitaks selgitada, milliste parameetrite alusel valitakse töökohta. Veel üheks edasiarendusvõimaluseks on koguda juhtide ja ministeeriumi esindajate arvamusi, mis võimaldaks heita uue pilgu raamatukogutöötajate rahulolu faktoritele. Viimase edasiarenguna saaks läbi töötada Hackmani ja Oldhami meetodi ning koostada veel lühema versiooni, jättes valiidsuse ja reliaabluse samale tasemele. See võib positiivselt mõjutada soovi täita küsimustikku.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdel-Halim, A.** Individual and Interpersonal Moderators of Employee Reactions to Job Characteristics: a Reexamination. – *Personnel Psychology*, 1979, 32, pp. 121–137.
2. **Adams, S.** Employer–provided Health Insurance and Job Change. – *Contemporary Economic Policy*, 2004, 22(3), pp. 357–369.
3. **Alansari, H. A.** Career choice, satisfaction, and perceptions about their professional image: A study of Kuwaiti librarians. – *Library Review*, 2011, Vol. 60, No. 7, pp. 575–587.
4. **Alas, R.** The Impact of Work-Related Values on the Readiness to Change in Estonian Organizations. – *Journal of Business Ethics*, 2009, 86, pp. 113–124.
5. **Allen, N., Meyer, J.** The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63(1), pp. 1–18.
6. **Andrejev, A.** Tööra hulolu ja seda mõjutavad tegurid Eesti raamatukogude näitel. TÜ ettevõtemajanduse instituut, 2011, 71 lk. (bakalaureusetöö)
7. **Bachmann, T., Maruste, R.** Psühholoogia alused. Tallinn: Kirjastus Ilo, 2003, 351 lk.
8. **Baker, W. K., College, R.** Antecedents And Consequences Of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. – *Journal of Applied Business Research* 2004. Vol. 20, No. 3, pp. 31-44.
9. **Behson, S. J., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J.** The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta–analytic and Structural Equations Modeling Examination. – *Current research in social psychology*, 2000, 5, pp. 170–189.
10. **Bernstein, D. A., Nash, P. W.** Essentials of psychology. 4th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2008, 588 p.

11. **Boonzaier, B., Boonzaier, M.** From Sweatshops to Sweetshops, Job Redesign as an Innovation for Sustaining Call Centres, 2008, 25lk. [http://www.pbfeam2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/BillyBoonzaier_Final.pdf] 28.03.2014
12. **Boonzaier, B., Ficker, B., Rust, B.** A Review of Research on the Job Characteristics Model and the Attendant Job Diagnostic Survey. – South African Journal of Business Management 2001, Vol. 32, No.1, pp. 11–34.
13. **Brannigan, A., Zwerman, W.** The real “Hawthorne effect”. – Society (1), 2001, pp. 55–60.
14. **Brayfield, A. H., Crockett, W. H.,** Employee attitudes and employee performance. – Psychological Bulletin, 52, 1955, pp 396–424.
15. **Brayfield, A. H., Rothe, H. F.** An Index of Job Satisfaction. – Journal of Applied Psychology, 1951, Vol. 35, No. 5, pp. 307–311.
16. **Brief, A. P., Aldag, R. J.** Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication. – Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, No. 2, pp. 182–186.
17. **Brief, A. P.,** Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, 280 p.
18. **Buchmueller, T., Valleta, R.** The Effects of Employer–provided Health Insurance on Worker Mobility. – Industrial and Labor Relations Review, 1996, 49(3), pp. 439–455.
19. **Cabrita, J., Perista, H.** Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report. – European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 2007, 30 pp.
20. **Champoux, J.E.** A Three Sample Test of Some Extensions to the Job Characteristics Model of Work Motivation. – Academy of Management Journal, 1980, Vol. 23, №3, pp. 466–478.
21. **Chen, C.-C., Chiu, S.-F.** The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. – The Journal of Social Psychology, 2009, 149(4), pp. 474–494.
22. **Cooper C. L.** Can we live with the changing nature of work? – Journal of Managerial Psychology, 1999, Vol. 14 No. 7/8, pp. 569–572.

23. **Cooper, C. L., Locke, E. A.**, Industrial and organizational psychology. Oxford: Blackwell publishers Ltd., 2000, 356 p.
24. **Credé M., Chernyshenko, O., Bagrami J., Sully, M.** Contextual Performance and the Job Satisfaction–Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility. – Human Performance, 2009, 22, pp 246–272.
25. **Dancey, C. P., Reidy, J.** Statistics Without Maths for Psychology. Fifth edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2011, 651 p.
26. **De Varo, J., Li, R., Brookshire, D.** Analysing the job characteristics model: new support from a cross-section of establishments. – International Journal of Human Resource Management, 2007, 18, pp. 986–1003.
27. **Delfgaauw, J.** The effect of job satisfaction on job search. – Not just whether, but also where, Labour Economics, 14, 2007, pp 299–317.
28. **Diener, E., Lucas, R., Scollon, C.** Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. – The Science of Well-Being, 2009, 37, pp. 103–118.
29. **Do Monte, P. A.** Job dissatisfaction and labour turnover: evidence from Brazil. – The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 8, April 2012, pp 1717–1735.
30. **Dorsey, S.** Pension Portability and Labor Market Efficiency: A Survey of the Literature. – Industrial and Labor Relations Review, 1995, 48, pp. 276–292.
31. Eesti raamatukogude võrk. [<http://www.nlib.ee/eesti-raamatukoguvork/>]. 11.03.2011
32. Eesti raamatukoguhoidjate ühing, Kooliraamatukoguhoidja käsiraamat. Tallinn: Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse trükikoda, 2001, 83 lk.
33. Eesti raamatukoguhoidjate ühing, Raamatukogu teadmistepõhises ühiskonnas : Eesti raamatukoguhoidjate IX kongress : [9.-10. juuni 2008, Tallinn]. Tartu: Bookmill trükikoda, 2010, 83 lk.
34. Eesti Rahvusraamatukogu, Raamatukogud ja raamatukogundus taasiseseisvunud Eestis 1991-2001 = Libraries and librarianship in newly independent Estonia. Tallinn: Eesti Rahvusraamatukogu, 2002, 238 lk.
35. Eesti statistika. Rahvastiku emakeele, võrkeelte oskuste, soo, vanuserühma ja maakonna järgi loendus 2011. [<http://pub.stat.ee/px->

web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RL0444&ti=RAHVASTIK+EMAKEELE%2C+V%D5%D5RKEELTE+OSKUSE%2C+SOO%2C+VANUSER%DCHMA+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+31%2E+DETSEMBER+2011&path=../Database/Rahvaloendus/REL2011/07Rahvastiku_demograafilised_ja_etno_kultuurilised_naitajad/08Rahvus_Emakeel_ja_keelteoskus_Murded/&lang=2] 19.05.2014

36. **Eskildsen, J., Kristensen, K., Antvor, H. G.** The relationship between job satisfaction and national culture. – The TQM Journal, 2010, Vol. 22, No. 4, pp. 369–378.
37. **Faragher E. B., Cass. M., Cooper C. L.** The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. – Occupational and Environmental Medicine, 2005, 62, pp. 105–112.
38. **Farrell, D.** Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. – Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, Issue 4, pp. 596–607.
39. **Farrell, D., Rusbult, C.** Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. – Organizational Behavior and Human Performance, 1981, 27, pp. 78–95.
40. **Fitzgerald, S. T., Haythornthwaite, J. A., Suchday, S., Ewart, C. K.** Anger in young black and white workers: effects of job control, dissatisfaction, and support. – Journal of Behavioral Medicine, 2003, 26, pp. 283–296.
41. **Folami, L. B., Jacobs, F.** The Joint Effect of Task Characteristics and Organizational Context on Job Performance: A Test Using SEM. – Journal of Business & Economics Research, 2005, Vol. 3, No.7, pp. 25–40.
42. **Fried, Y., Ferris, G. R.** The Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. – Personnel Psychology, 1987. Vol. 40, pp. 287–322.
43. **Gaki, E., Kontodimopoulos, N., Niakas, D.** Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. – Journal of Nursing Management, 2013, 21, pp. 483–490.

44. **Gilleskie, D., Lutz, B.** The Impact of Employer–provided Health Insurance on Dynamic Employment Transitions. – The Journal of Human Resources, 2002, XXXVII(1), pp. 129–162.
45. **Gillin, P.** The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media. Third printing. Sanger, California: Quill Driver Books/Word Dancer Press Inc., 2009, 236 p.
46. **Goštautaitė, B. Bučiūnienė, I.** Integrating Job Characteristics Model Into the Person–Environment Fit Framework. – Economics and Management, 2010, 15, pp. 505–511.
47. **Grant, A. M., Parker, S. K.** Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. – The Academy of Management Annals, 2009, Vol. 3, No. 1, pp. 317–375.
48. **Hackman, J. R., Oldham, G.** Motivation through the design of work: Test of a theory. – Organizational behavior and human performance, 1976, 16, 250–279.
49. **Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K.** A New Strategy for Job Enrichment. – California Management Review, 1975, Vol XVII. No 4, pp. 57–71.
50. **Hackman, R. J., Oldham, G. R.** Development of the Job Diagnostic Survey. – Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, №2, pp. 159–170.
51. **Hackman, R. J., Oldham, G. R.** The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. – Yale University, New Haven, Department of Administrative Sciences, Technical report № 4, 1974, 87 p.
52. **Hanisch, K. A.** The timing of thinking about quitting. The effect on job attitudes and behaviors. – Voluntary employee withdrawal and inattendance. A current perspective. Kluwer, NY, 2002, 216 p., pp. 193–211.
53. **Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L.** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. – Journal of Applied Psychology, 87, 2002, pp. 268–279.
54. **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B.** The Motivation to Work. 12th printing. Piscataway, NJ: Transaction Publishers, 2010, 180 p.

55. **Herzberg, F.**, One more time: How do you motivate your employees? – Harvard Business Review, January-February, 2003, Vol 81, #1, pp. 86–96.
56. **Hirschman, A.O.** Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970, 176 p.
57. **Hogan, E. A., Martell, D. A.** A Confirmatory Structural Equation Analysis of the Job Characteristics Model. – Organizational behavior and Human Decision Processes, 1987, Vol. 39, pp. 242–263.
58. **Hom, P. W., Griffeth, R. W.** Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses. – Journal of Applied Psychology, 1991, 76, pp. 350–366.
59. **Hom, P. W., Kinicki, A. J.** Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. – Academy of Management Journal, 2001, 44, pp. 975–987.
60. **Hom, P., Caranikas-Walker, F., Prussia, G., Griffeth, R.** A meta-analysis structural equations analysis of a model of employee turnover. – Journal of Applied Psychology, 1992, 77, pp. 890–909.
61. **Huczynski, A., Buchanan, D.**, Organizational behavior, An introductory text. Second edition. Cambridge: University Press, 1991, 617 p.
62. **Hulin, C. L., Roznowski, M., Hachiya, D.**, Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. – Psychological Bulletin, 1985, Vol 97(2), pp. 233–250.
63. **Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P.** Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. – Journal of Applied Psychology, 2007, Vol. 92, No. 5, pp. 1332–1356.
64. **Huyse-Gaytandjieva, A., Groot, W., Pavlova, M.** A New Perspective on Job Lock. – Social Indicators Research, Jul 2013, v112 n3, pp. 587–610.
65. **Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M.** Job satisfaction and job performance: a metaanalysis. – Psychological Bulletin, 1985, 97, pp. 251–273.

66. **Idaszak, J. R., Drasgow, F.** A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artefact. – *Journal of Applied Psychology*, 1987, Vol. 72, pp. 461–468.
67. **Ippolito, R.** Encouraging Long-term Tenure: Wage Tilt or Pensions? – *Industrial and Labour Relations Review*, 1991, 44(3), pp. 520–535.
68. **Ironson, G. H., Smith P. C., Brannick M. T., Gibson W. M., Paul K. B.** Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and specific Measures. – *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol. 74, No. 2, pp. 193–200.
69. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** Organizational behavior and management. Second edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1990, 676 p.
70. **Jakobson, K.** Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel. TÜ ettevõtemajanduse instituut, 2013, 92 lk. (magistritöö)
71. **Jodlbauer, S., Selenko E., Batinic, B., Stiglbauer B.** The relationship between job dissatisfaction and training transfer. – *International Journal of Training and Development*, 2012, v16 n1, pp. 39–53.
72. **Judge, T. A., Klinger, R.** Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work. – *The Science of Subjective Well-Being*. New York, NY: The Guilford Press, 2008, 546 p.
73. **Judge, T. A., Locke, E. A.** Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. – *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993 475–490.
74. **Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K.** The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. – *Psychological Bulletin*, 2001, Vol. 127, pp. 376–407.
75. **Jugde, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K.** The job satisfaction – job performance relationship. Paper presented at the Academy of Management National Meeting, San Diego, CA, 1998, pp. 1939–1998.

76. **Kamdron, T.** Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. – International Journal of Public Administration, 2007, 28:13-14, pp. 1211–1240.
77. **Kankaanranta, T., Nummi, T., Vainiomäki, J., Halila, H., Hyppölä, H., Isokoski, M., Kujala, S., Kumpusalo, E., Mattila, K., Virjo, I., Vänska, J., Rissanen, P.** The role of job satisfaction, job dissatisfaction and demographic factors on physicians' intention to switch work sector from public to private. – Health Policy, 2007, 83, pp. 50–64.
78. **Kapur, K.** The Impact of Health on Job Mobility: A Measure of Job Lock. – Industrial and Labor Relations Review, 1998, 51(2), pp. 282–298.
79. **Kawakami, T., Kazuhiro, K., Parry, M. E.** Personal Word of Mouth, Virtual Word of Mouth, and Innovation Use. – Journal of Product Innovation Management, 2013, Vol. 30 Issue 1, pp. 17–30.
80. **Kesselman, G. A., Hagen, E. L., Wherry, R. J.** A Factor Analytic Test of the Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation. – Personnel Psychology, 1974, 27, pp. 569–579.
81. **Khuong, M. N., Tien, B. D.** Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City. – International Journal of Current Research and Academic Review, 2013, 1(4), pp. 81–95.
82. **Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., Carson, K. P.** Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol 87 Issue 1, pp. 14–32.
83. Kooliraamatuhoidja käsiraamat., Tallinn: REKK trükikoda, 2001, 83 lk.
84. **Krausz, M., Sagie, A., Bidermann, Y.** Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes. – Journal of Vocational Behavior, 2000, 56, pp. 1–11.
85. **Kreitner, R., Kinicki, A.,** Organizational Behaviour. Second Edition. Instructor's edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1991, 810 p.

86. **Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R.** Work Design as an Approach to Personal Environment fit. – *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31, pp. 278–296.
87. **Kumar R., Ahmed J., Shaikh B. T., Hafeez R., Hafeez A.** Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan. – *Human Resources For Health*, 2013, Vol. 11 (1), pp. 1–5.
88. **Kõrreveski, K.** Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. – *Eesti Statistika Kvartalikiri*, 2010, 4, pp. 10–17.
89. **Landy, F. J.**, *Psychology of work behavior*. Pacific Groove, CA: Brooks/ Cole, 1989, 600 p.
90. **Langton, N., Robbins, S. P.**, *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Third Canadian Edition. Don Mills, Ontario: Pearson Education Canada, 2006, 448 p.
91. **Lawler, E. E. III, Hackman, J. R.** Employee reaction to job charecteristics. – *Journal of Applied Psychology*, 1971, Vol. 55, Issue 3, pp. 259–286.
92. **Lee, S.Y., Whitford, A. B.** Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce. – *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 18, pp. 647–671.
93. **LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D.** The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: a critical review and meta-analysis. – *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 52–65.
94. **Lim, S.** Library Informational Technology Workers: Their Sense of Belonging, Role, Job Autonomy, and Job Satisfaction. – *The Journal of Academic Librarianship*, 2007, Volume 33, Number 4, pp. 492–500.
95. **Locke, E. A.** What is job satisfaction? – *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, pp. 309–336.
96. **Luthans, F.** *Organizational Behavior*. 10th edition. McGraw-Hill, Boston, MA, 2005, 731 p.
97. **Luthans, F.**, *Organizational behaviour*. Sixth edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1992, 656 p.
98. **Mangold, W. G., Miller, F., Brockway, G. R.** Word-of-mouth communication in the service marketplace. – *Journal of Services Marketing*, 1999, 13 (1), pp. 73–89.

99. **Martin, W. C., Lueg, J. E.** Modeling word-of-mouth usage. – Journal of Business Research, 2013, 66, pp. 801 – 808.
100. **Maslow A.H.** A Theory of Human Motivation. – Psychological Review, 1943, 50, pp. 370–396.
101. **McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., Aiken, L. H.** Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. – Health Affairs, 2011, 30, pp. 202–210.
102. **McKenna, E.** Business psychology and organizational behaviour. A student's handbook. Third edition. New York City, NY: Psychology Press Ltd., 2003, 698 p.
103. **Middleton, J.,** Organizational Behavior. Oxford, UK: Capstone Publishing (a Wiley company), 2002, 121 p.
104. **Mitchell, R. T., Holtom, B. C., Lee, W. T., Sablinski, J. C., Erez, M.** Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. – Academy of Management Journal, 2001, 44(6), pp 1102–1121.
105. **Mobley, W.** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. – Journal of Applied Psychology, 1977, 62(2), pp. 237–240.
106. **Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B.** Review and conceptual analysis of the employee turnover process. – Psychological Bulletin, 1979, 86(3), pp. 493–522.
107. **Moorhead, M., Griffin, R. W.** Organizational behavior. Second edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989, 807 p.
108. **Moran, B. B., Neenan, P. A.** The Public Library's Invisible Managers. – Library Journal, 1987, Vol. 112, Issue 11, p27–29.
109. **Morgeson, F. P., Humprey, S. E.** The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. – Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 6, pp. 1321–1339.
110. **Newstrom, J. W.** Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 12th edition., Boston, MA: McGraw-Hill Publishing C. Ltd, 2007, 505 lk.

111. **Oladokun, S. O.** A Survey of Job Satisfaction among Library Officers in Nigeria. – Library Review, 1993, Vol. 42, Number 7, pp. 38–43.
112. **Oldham, G. R., Hackman J. R.** Not What It Was and not What it Will Be: The Future of Job Design Research. – Journal of Organizational Behavior, 2010, 31, pp. 463–479.
113. **Oldham, G. R., Hackman, J. R., Pearce, J. L.** Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. – Journal of Applied Psychology, 1976, Vol. 61, No. 4, pp. 395–403.
114. **Oldham, G. R., Hackman, J. R., Stepina, L. P.** Norms for the Job Diagnostic Survey. – Yale University, New Haven, School of Organization and Management, Technical report № 16, 1978, 45 p.
115. **Porter, L. W., Steers. R. M.** Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. – Psychological Bulletin, 1973, 80, pp. 151–176.
116. Raamatukogusõnastik, sõna raamatukogu.
[http://web3.nlib.ee/termin/public_term/termin/view/353]. 11.03.2011
117. **Reinhold, S.** Eesti õppejõudude ja õpetajate töörahulolu. TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2011, 139 lk. (magistritöö)
118. **Renn, R. W., Vandenberg, R. J.** The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. – Journal of Management 1995, Vol.21, No.2, pp. 279–303.
119. **Rentsch, J. R., Steel, R. P.** Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire. – Educational and Psychological Measurement, 1992, Vol 52, pp. 357–367.
120. **Robbins, S. P.** Organizational Behavior. 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, 2005, 649 p.
121. **Rosse, J., Hulin, C.** Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal and change. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1985, 36(4), pp. 324–347.
122. **Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous III, A. G.** Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model on

responses to declining job status satisfaction. – Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31 Issue 3, pp. 599–627.

123. **Saar, M.** Isiksuseomaduste ja töörahulolu seos Eesti tarbijateühistute keskkühistusse kuuluvate kaupluste töötajate näitel. TÜ ettevõtemajanduse instituut, 2013, 107 lk. (magistritöö).
124. **Saavedra, R., Kwun, S. K.** Affective states in job characteristics theory. – Journal of Organizational Behavior, 2000, 21, pp. 131–146.
125. **Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., Khan, M. I.** Synthesizing the Theories of Job-satisfaction Across the Cultural/attitudinal Dimensions. – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research, January 2012, Business, 3(9), pp. 1382–1396.
126. **Schaefer, J. A., Moos, R. H.** Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. – Research in Nursing and Health, 1996, 19, pp. 63–73.
127. **Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N.** Organizational Behavior. 9th edition. New York City, NY: Wiley, 2005, 696 p.
128. **Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N.,** Organizational Behaviour. 7th edition. New York City, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2002, 358 p.
129. **Schmit, M. J., Alscheid, S. P.** Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. – Personnel Psychology, 1995, 48, pp. 521–536.
130. **Schmitt, N., Coyle, B. W., White, J. K., Rauschenberger, J.** Background, Needs, Job Perceptions and Job Satisfaction: a Casual Model. – Personnel Psychology, 1978, 31, pp. 889–901.
131. **Schuster, J. R., Clark, B., Rogers, M.** Testing Portions of the Porter and Lawler Model Regarding the Motivational Role of Pay. – Journal of Applied Psychology, 1971, Vol. 55, No. 3, pp. 187–195.
132. **Seeman, M.** On the meaning of alienation. – American Sociological Review, 24, 1959, pp. 783–791.
133. **Shajahan, D. S., Shajahan, L.** Organization Behavior. Delhi: New Age International Publications Ltd., 2004, 311 p.

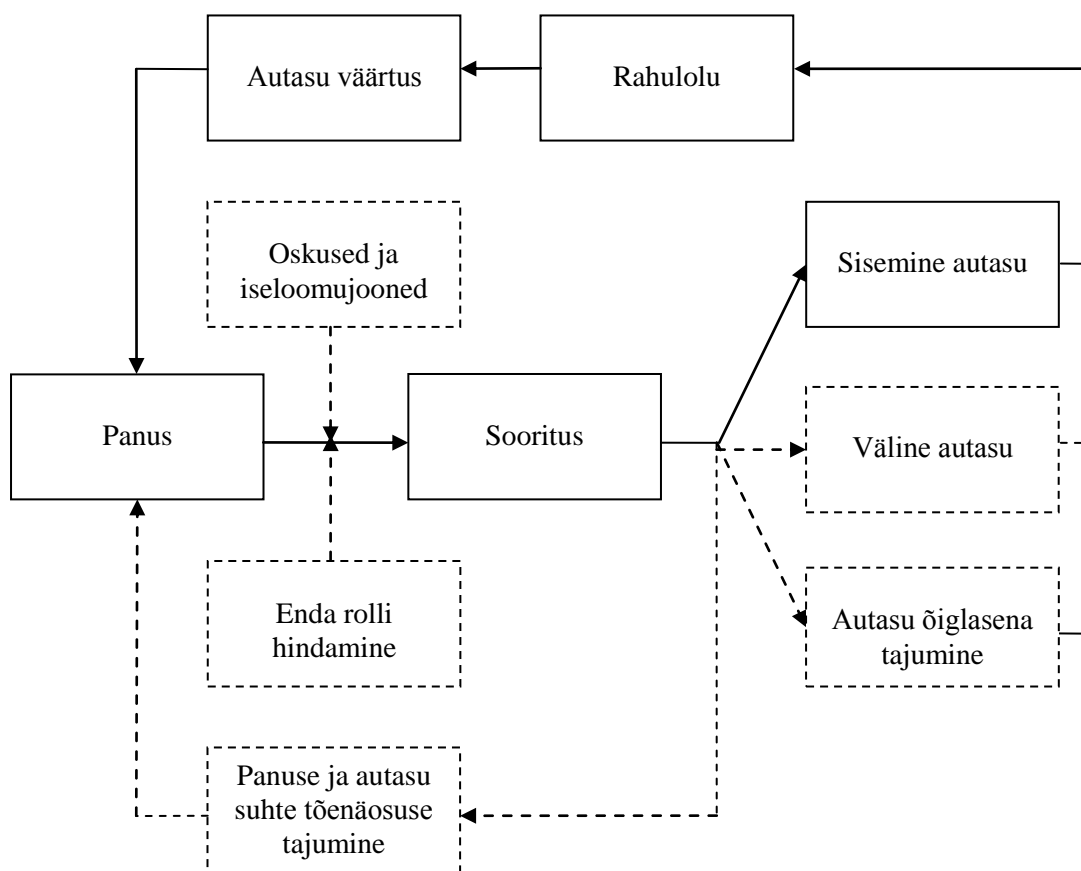
134. **Sledge, S., Miles, A. K.; Coppage, S.** What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. – *International Journal of Human Resource Management*, 2008, Vol. 19 Issue 9, pp. 1667–1682.
135. **Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L.**, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally, 1969, 186 p.
136. **Spector, P.** *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 104 p.
137. **Staw, B. M.** Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. – *Annual Review of Psychology*, 1984, 35, pp. 627–666.
138. **Taber, T. D., Taylor, E.** A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey. – *Personnel Psychology*, 1990, 43, pp. 467–500.
139. **Tait, M., Padgett, M. Y., Baldwin, T. T.**, Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. – *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol. 74, No. 3, pp. 502–507.
140. Tartu Linnaraamatukogu koduleht.
[http://www.luts.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=326&Itemid=146] 01.04.2011
141. Tartu Linnaraamatukogu koduleht.
[http://www.luts.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=326&Itemid=146] 25.03.2014
142. **Thomas, D. C., Au, K.** The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction. – *Journal of International Business Studies*, 2002, Vol. 33 Issue 2, pp. 309–326.
143. **Thompson, E. R., Phua, F. T. T.** A Brief Index of Affective Job Satisfaction. – *Group & Organization Management*, 2012, 37(3), pp. 275–307.
144. **Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., Fried, Y.** Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model. – *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No.3, pp. 575–593.

145. **Turnley, W. H., Feldman, D. C.** Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. – Journal of Organizational Behavior, 2000, 21, pp. 25–42.
146. **Uukkivi, A.** Info- ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse vajadusest ja võimalustest. – Acta Universitatis Tallinnensis, A26, 2005, lk 86–99.
147. **van Saane, N., Sluiter, J. K.; Verbeek, J. H. A. M., Frings-Dresen, M. H. W.** Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review. – Occupational Medicine, 2003, Vol. 53 Issue: Number 3 pp. 191–200.
148. **Volodin, B.** Maaailma raamatukogude ajalugu. Tallinn: Eesti Rahvusraamatukogu, 2005, 440 lk.
149. **Wall, T. D., Clegg, C. W., Jackson, P. R.** An evaluation of the Job Characteristics Model. – Journal of Occupational Psychology, 1978, 51, pp. 183–196.
150. **Warters, L., Roach, D.** Job attitudes as predictors of termination and absenteeism: Consistency over time and across organizational units. – Journal of Applied Psychology, 1973, 57(3), pp. 341–342.
151. **Weihrich, H., Koontz H.** Management: A Global Perspective. 10th ed. New York City, NY: McGraw-Hill Inc., 1993, 744 p.
152. **Weiss, D. J., Dawis, R. V., Enfland G. W., Lofquist, L. H.** Mannual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Work Adjustment Project. Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967, 119 p.
153. **Weiss, H. M.,** Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. – Human Resource Management Review, 2002, 12, pp. 173–194.
154. **Weiss, H.M., Cropananzo, R.,** Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. – Research in Organizational Behaviour, 1996, 18, pp. 1–74.
155. **Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L., Sablynski, C. J.** When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: the moderating role of perceived job mobility. – Journal of Managerial Psychology, 2007, 22, pp. 203–219.

156. **Yeatts, D. E., Folts, W. E., Knapp, J.** Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. – *Educational Gerontology*, 2000, Vol 26(6), pp. 565–582.

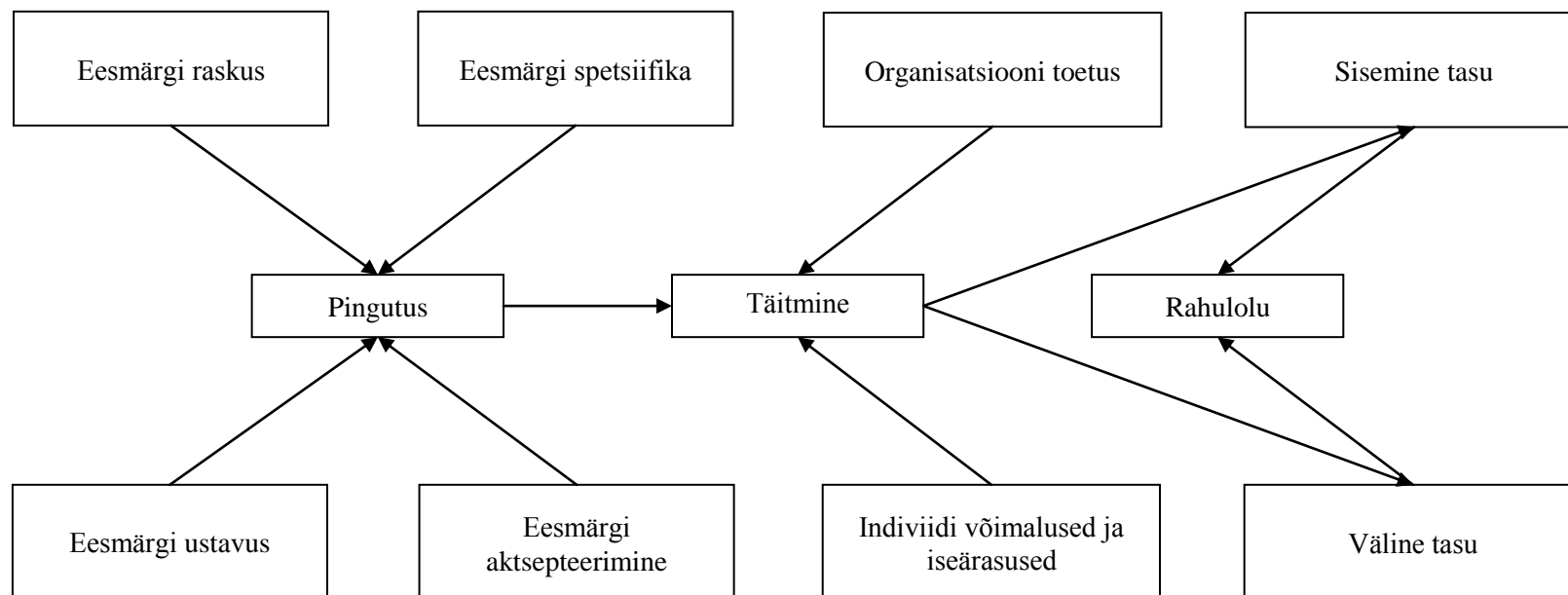
LISAD

Lisa 1. Porteri ja Lawleri teoreetiline mudel (Schuster *et al.* 1971: 188)

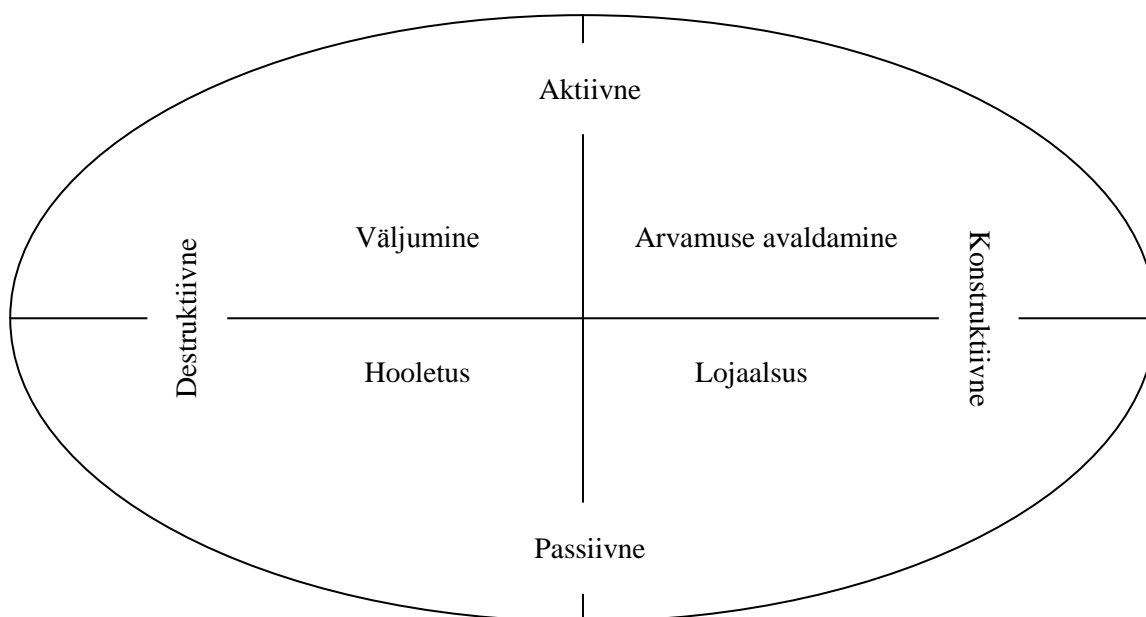


Märkused: otsese joonega on näidatud otsesed seosed, katkelisega – kaudsed.

Lisa 2. Latham ja Locke'i eesmärgi mudel (McKenna 2003: 102)



Lisa 3. Farreli EVLN rahulolematuse teooria maatriks (Rusbult *et al.* 1988: 601)



Lisa 4. Käesolevas töös käsitletud rahuloluteooriad

Teooria	Tüüp	Autor	Põhikäsitus
Tagajärje seadus	Käitumuslik		Inimene kaldub kordama käitumismustreid, mis toovad soovitud tulemuse
<i>Homo Economicus</i>	Autasu teooria	Taylor	Raha on kõige tugevam rahulolu mõjur
Maslow' hierrearhia	Vajaduste teooria	Maslow	Rahulolu on saavutatav struktureeritud vajaduste rahuldamisel, mida tuleb teha tähtsuse kahanevas järjekorras
Herzbergi kahe faktori teooria	Välismõju teooria	Herzberg	Hügieenifaktorid ei põhjusta rahulolu, kuid blokeerivad rahulolematust, ning motivatsioonifaktorid põhjustavad rahulolu. Nende puudujääk ei põhjusta rahulolematust, kuid süvendab seda
Saavutuse teooria	Emotsionaalne teooria	McClelland ja David	On olemas kolm samaväärset motiivi, mille tugevuse abil võib hinnata, kui võrd rahul on inimene tööga: saavutustunne, jõud ja kuuluvus
Õigluse teooria	Autasu teooria	Adams	Rahulolu on saavutatav, kui tööväljund on kooskõlas nii tehtud panuse kui ka kolleegide tööväljunditega
Ootuse või VIE teooria	Kognitiivne teooria	Vroom	Uskumus, et eesmärk on saavutatav väärt ning inimese panusest otseselt sõltub eesmärgi saavutamine. Motivatsioonijõu saavutamine sõltub soovi tugevusest, pingutuse vajadusest ja tugevusest ning sobivast tööväljundist.
Ootuse teooria	Kognitiivne/ Autasu teooria	Porter ja Lawler	Rahulolu tase sõltub tulemuste kvaliteedi tajumisest ja autasu õiglaseks hindamisest
Väärtuse-taju mudel	Kognitiivne	Locke	Rahulolu sõltub soovitud ja saadud aspekti vahest ning selle aspekti olulisusest
Eesmärgi mudel	Autasu teooria	Latham ja Locke	Inimese pingutus sõltub eesmärgist, ülesande täitmine sõltub enda võimetest ja välistoetusest, kuid rahulolu otseselt sõltub autasu ootustele vastavusest
Hulini teooria	Autasu teooria	Hulin	Rahulolu on funktsioon panusest ja tööväljundist

Lisa 4 järg

Teooria	Tüüp	Autor	Põhikäsitus
EVLN	Rahulolematuse teooria	Farrel	Rahuleolematus võib põhjustada aktiivset või passiivset ning konstruktiivset või destruktiivset käitumist, mille tagajärjeks võib olla töökohast lahkumine, probleemi ignoreerimine, positiivse tulemuse ilma panuseta ootamine või lühiajaline pingutus situatsiooni parandamiseks.

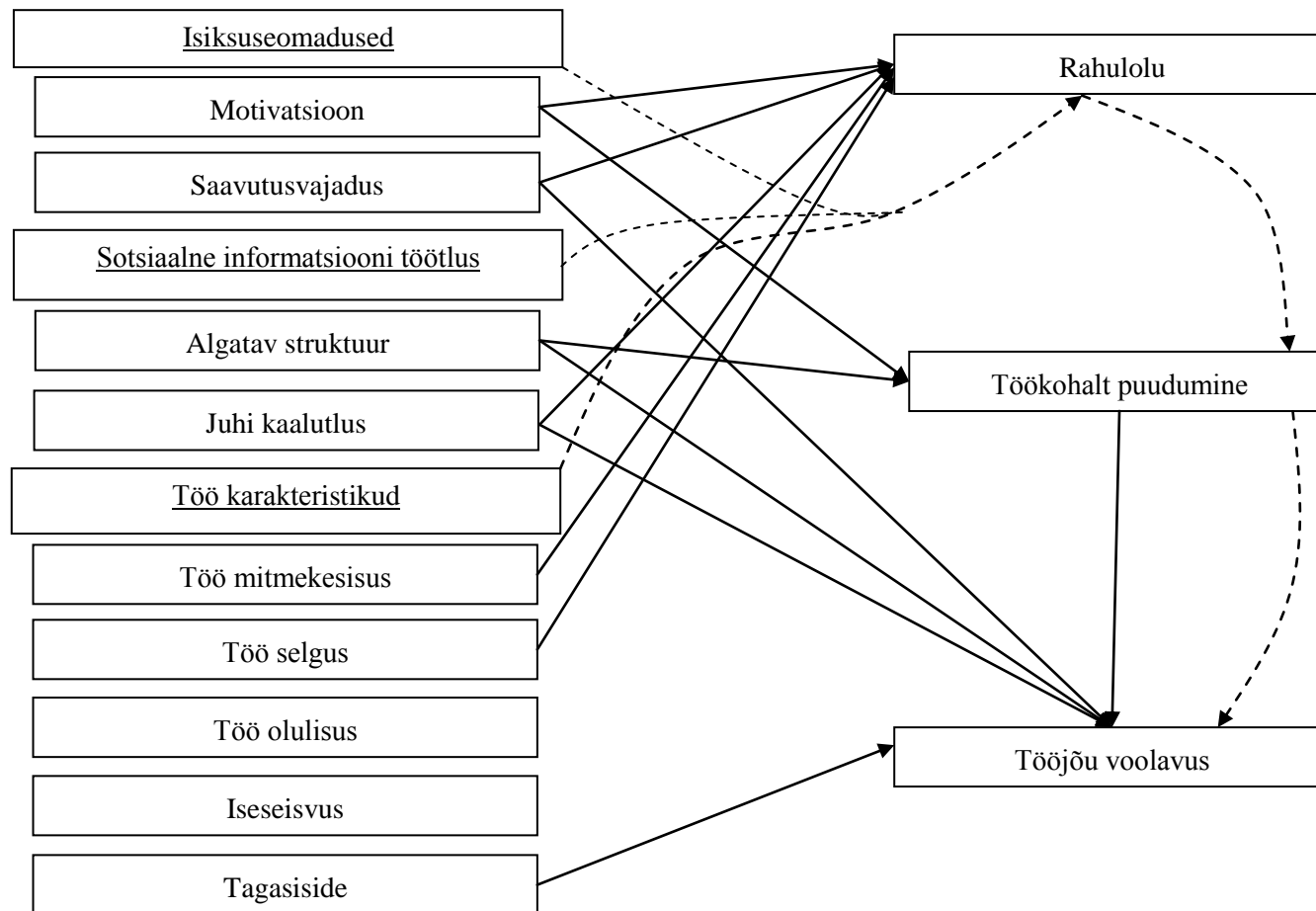
Allikas: (McKenna 2003: 101–103, 185; Saif *et al.* 2012: 1384; Maslow 1943: 382–383; Herzberg 2003: 87, 91–93; Herzberg *et al.* 2010: 76, 80–82; Shajahan, Shajahan 2004: 95; Robbins 2005: 58; Weinrich, Koontz 1999: 470; Kesselman *et al.* 1974: 571; Schuster *et al.* 1971: 187–188; Judge, Klinger 2008: 400; Hulin *et al.* 1985: 241–243; Farrell 1983: 597–598 andmetel); autori koostatud.

Lisa 5. Laiendatud töö ülesehituse mudel (Humphrey *et al.* 2007: 1334)

Töö dimensioonid	Vahendajad	Tööväljundid
<u>Motivatsioonitegurid:</u> Töö mitmekesisus Töö selgus Töö olulisus Iseseisvus *Töö ajakava koostamise iseseisvus *Töö meetodite valiku iseseisvus *Otsuste tegemise iseseisvus Tagasiside *Informatsiooni töötlemine *Töö keerukus *Spetsialiseerumine *Probleemide lahendused <u>Sotsiaalsed tegurid</u> *Vastastikune sõltuvus *Tagasiside teistelt inimestelt *Sotsiaalne toetus *Koosmõju väljaspool organisatsiooni <u>Töö konteksti tegurid</u> *Füüsilised vajadused *Töötingimused *Ergonoomika	<u>Kriitilised psühholoogilised seisundid:</u> <ul style="list-style-type: none"> Töö tähenduse ja tähtsuse kogemine Töötulemuste eest vastutuse tunnetamine Teadmised töötulemusest 	<u>Käitumuslikud väljundid:</u> Töösooritus – objektiivne Töösooritus – subjektiivne Töökohast puudumine Tööjõuvoolavuse kavatsus <u>Hoiakulised väljundid:</u> Rahulolu – töö Rahulolu – juhtkond Rahulolu – töökaaslane Rahulolu – hüvitis Rahulolu – kasv Rahulolu – ametikõrgendus Organisatsioonile pühendumus Töös kaasamine Sisemine töömotivatsioon <u>Rolli tajumise väljundid</u> Rolli määratlematus Rollikonflikt <u>Heaolu väljundid</u> Ärevus Stress Läbipõlemine/kurnatus Ülekoormus

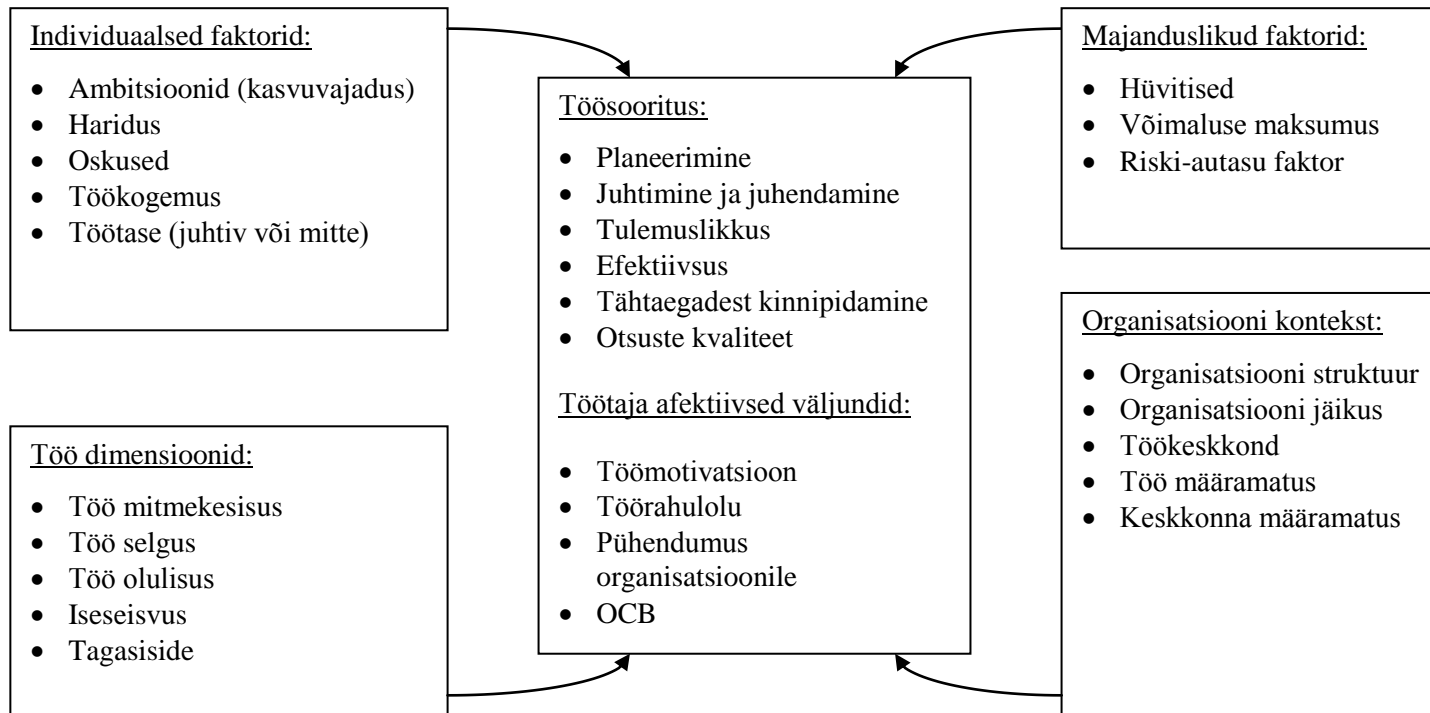
Märkused: tärniga (*) on märgitud Humphrey *et al.* poolt esialgsse mudelisse lisatud tegurid

Lisa 6. Rahulolu ja tööjõu voolavuse mudel (Baker, College 2004: 37–38 andmetel, autori koostatud)

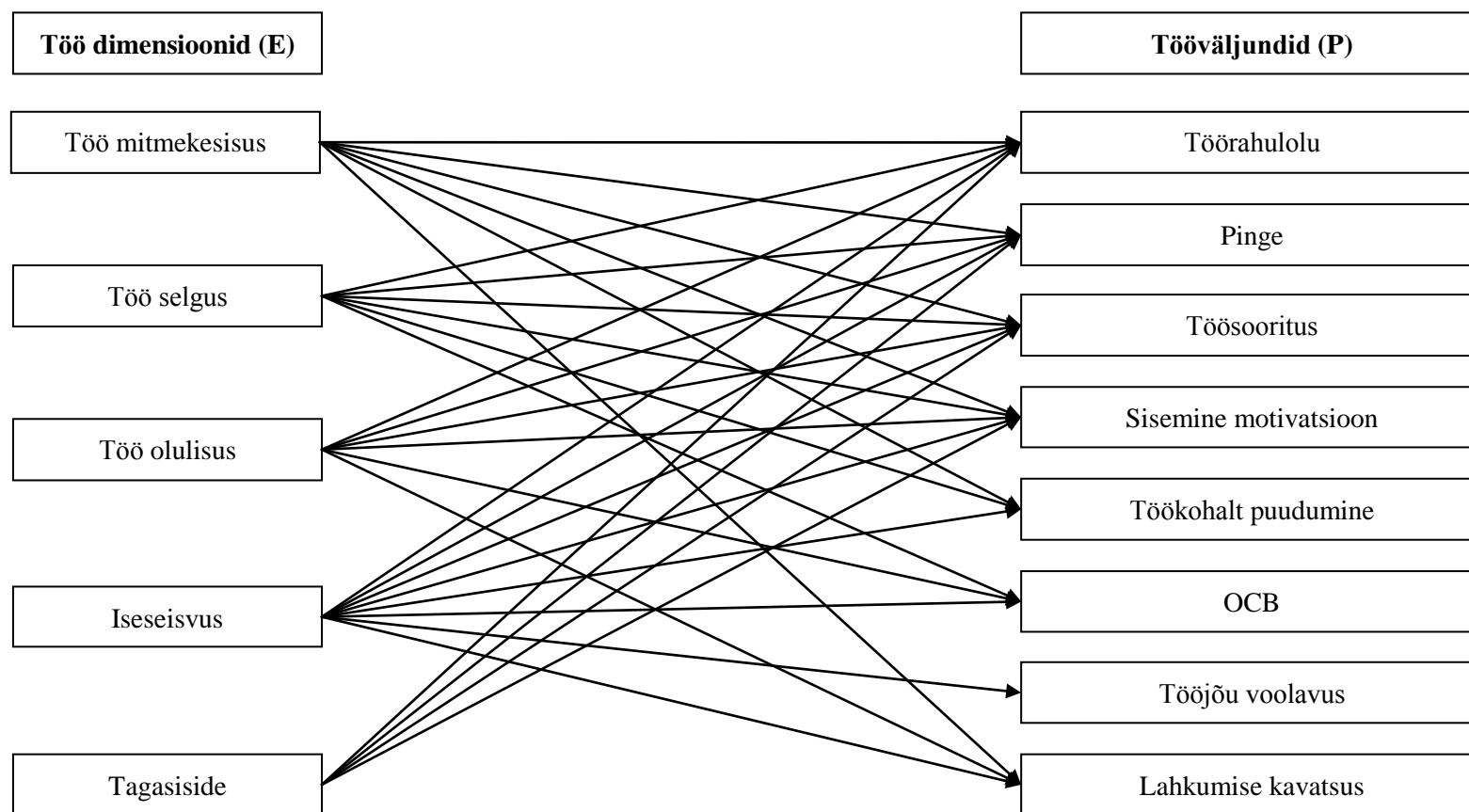


Märkused: katkelise joonega on märgitud hüpoteetiline mudel, pidevaga – kinnitatud.

Lisa 7. Integreeritud töökonteksti mudel (Folami, Jakobs 2005: 27)



Lisa 8. Inimese-keskkonna (P-E) mudeli sobivus viie töö dimensioonidega (Goštautaitė, Bučiūnienė 2010: 508–509 andmetel, autori koostatud)



Lisa 9 Küsimustik

Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudeli küsimustik.

Lugupeetud töötaja! See küsimustik on koostatud bakalaureusetöö kirjutamise käigus selleks, et hinnata töötajate rahulolu ja motivatsiooni. Teie poolt antud ausad vastused aitavad mitte ainult õigesti hinnata Teie rahulolu, vaid ka analüüsida ramatukogutöötajate rahulolu ja rahulolematuse põhjusi leida ning pakkuda õiget viisi olukorra parandamiseks. Küsimustik on anonüümne, seega pole vaja karta, et Teie vastused jõuavad avalikkuse ette. Küsimustik koosneb mitmest osast. Esimesena tulevad üldised küsimused Teie kohta, et selgitada kuidas töörahulolu on mõjutatud inimese soost, vanusest, haridusest, tööstaazist ja töökoha asukohast. Siis on küsimused vahetult üldtöörahulolu kohta - see võimaldab hindamist. Nad on jagatud viieks osaks, seega palun lugege igat küsimust hoolega enne vastamist läbi. Viimasena on viis küsimust, kus on vaja hinnata igat töö dimensiooni, ja ettepanekute vorm, kus saab jätta oma ettepanekud töörahulolu tõstmiseks. Ettepanekute kirjutamine on täiesti vabatahtlik, teised punase tärniga märgitud küsimused on kohustuslikud.

*- Nõutud

Sugu *

- ☐ Mees
- ☐ Naine

Vanus *

- ☐ Noorem, kui 30
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ Vanem, kui 59

Haridustase *

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskkharidus

Lisa 9 järg

- ☐ Keskeriharidus
- ☐ Lõpetamata kõrgharidus
- ☐ Kõrgharidus omandamisel
- ☐ Kõrgharidus

Tööstaaž *(täisaastates)

- ☐ Vähem kui 1
- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-8
- ☐ 9-10
- ☐ 11-15
- ☐ Rohkem kui 15

Kollektiiv *

Kui palju raamatukoguametnikke (selle hulka ei kuulu koristajad, IT- töötajad jms; tuleb märkida ainult raamatutega töötavaid inimesi) töötavad Teie raamatukogus/harukogus?

- ☐ 1-3
- ☐ 4-7
- ☐ 8-15
- ☐ 16-30
- ☐ Rohkem kui 30

Mis tüüpi raamatukogus Te töötate? *

- ☐ Rahvusraamatukogu
- ☐ Maaramatukogu (rahvaraamatukogu)
- ☐ Linnaraamatukogu (rahvaraamatukogu)
- ☐ Kooliraamatukogu
- ☐ Ülikooli- või teiste kõrgharidusasutuste raamatukogu
- ☐ Erialaraamatukogu
- ☐ Muu

Kus asub Teie töökoht? *

Lisa 9 järg

- ☐ Harju maakond
- ☐ Hiiu maakond
- ☐ Ida-Viru maakond
- ☐ Jõgeva maakond
- ☐ Järva maakond
- ☐ Lääne maakond
- ☐ Lääne-Viru maakond
- ☐ Põlva maakond
- ☐ Pärnu maakond
- ☐ Rapla maakond
- ☐ Saare maakond
- ☐ Tartu maakond
- ☐ Valga maakond
- ☐ Viljandi maakond
- ☐ Võru maakond

Esimene osa

Märkige skaalal ühest seitsmeni vastuseid järgmistele küsimustele:
Mis tasemeni eeldab Teie töö tihedat koostööd teiste inimestega? *

1 2 3 4 5 6 7

Kõige madalam ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kõige kõrgem

Kuivõrd on Teie töö iseseisev (saate ise koostada oma tööplaani)? *

1 2 3 4 5 6 7

Iseseivus puudub ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iseseisvust on palju

Mis tasemeni nõuab Teie töö toote või teenuse loomist algusest lõpuni? *

1 2 3 4 5 6 7

Kõige madalam ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kõige kõrgem

Lisa 9 järg

Kuivõrd mitmekesine on Teie töö? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole mitmekesine ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ On väga mitmekesine

Kuivõrd oluline on Teie töö üldises mõttes? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole oluline ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ On väga oluline

Mis tasemeni annavad Teie ülemus või kolleegid teada kui hästi on töö tehtud? *

1 2 3 4 5 6 7

Kõige madalam ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kõige kõrgem

Mis tasemeni on töö ise informatsiooni allikaks tehtud tööst? *

1 2 3 4 5 6 7

Kõige madalam ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kõige kõrgem

Teine osa

Allpool on toodud väidete loetelu, mis iseloomustavad Teie tööd. Palun märkige skaalal ühest seitsmeni (1- täiesti väär, 7- täiesti tõene) kas see väide on tõene või väär töö kirjeldamiseks.

Töö nõuab minult palju mitmekülgsset või kõrge taseme oskuste kasutamist. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töös on palju kontakte inimestega. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö on korraldatud nii, et mul puudub võimalus teha seda algusest lõpuni. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Lisa 9 järg

Töö kulg annab mulle teavet selle kvaliteedist. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö on lihtne ja rutiinne. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö saab tehtud ilma et teised inimesed/seadmed/masinad vahele segaksid. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Minu juhid ja kolleegid ei anna peaaegu kunagi tagasisidet töö kvaliteedi kohta. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Tegemist on tööga, kus paljud on töö kvaliteedi mõju all. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö ei anna mulle mingit initsiatiivi võimalust. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Minu juhid sageli annavad mulle teada kui hästi ma tööd teen. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö võimaldab mul täita need tööülesanded täielikult, mille sooritamist ma alustasin. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Lisa 9 järg

Töö ei esita mulle piisavalt vihjeid, et ma hästi hakkama saaks. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö annab piisavalt ruumi vabaduseks ja iseseisvuseks. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Töö ei ole piisavalt tähtis globaalses mõttes. *

1 2 3 4 5 6 7

Väär ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tõene

Kolmas osa

Allpool on toodud väidete loetelu, mis iseloomustavad Teie tööd. Nüüd palun märkige skaalal ühest seitsmeni (1- üldse ei nõustu, 7- nõustun täielikult) Teie suhtumist alltoodud väidetes. Te peate märkima oma tundeid Teie töökoha kohta.

Minu enesehinnang kasvab, kui ma teen tööd hästi. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Üldiselt ma olen tööga rahul. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Ma tunnen sügavat rahulolu, kui teen tööd hästi. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Ma mõtlen tihti lahkumisest sellest töökohalt. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Lisa 9 järg

Ma tunnen end pahasti ja õnnetuna, kui saan teada, et tegin tööd halvasti. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Üldiselt ma olen rahul sellega, mida teen. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Minu isiklikud tunded ei ole mõjutatud töö kvaliteedi poolt. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei nõustu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nõustun täielikult

Neljas osa

Nüüd palun märkige skaalal ühest seitsmeni (1- üldse ei ole rahul, 7- olen täiesti rahul) kuivõrd olete Te rahul järgnevate aspektidega.

Töö ohutusega. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei ole rahul ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Olen täiesti rahul

Palganumbri suuruse ja boonustega. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei ole rahul ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Olen täiesti rahul

Individuaalse kasvu ja arenemise võimalusega. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei ole rahul ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Olen täiesti rahul

Inimestega, kellega ma töötan ja suhtlen töökohal. *

1 2 3 4 5 6 7

Üldse ei ole rahul ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Olen täiesti rahul

Lisa 9 järg

Ülemuse austuse ja võrdse suhtumisega kõigisse. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Tunnega, et mul on väärtuslikud saavutused *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Võimalusega õppida töö käigus tundma teisi inimesi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Ülemuse abi ja soovitude hulgaga. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Palgatasemega, mis vastab minu tegevusele. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Minu enda poolt tulenevate mõtete ja tegevuste arvuga, mida ma saan töös rakendada. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Kindlustundega, mis hõlmab seda, milliseks kujuneb minu elu selles organisatsioonis tulevikus. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Võimalusega aidata teisi töö ajal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Lisa 9 järg

Väljakutsete arvuga minu töös. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Üldise juhtimistasemega tööl. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei ole rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen täiesti rahul

Viies osa

Allpool on toodud tegurid, mida leiduvad igal töökohal. Inimesed erinevad selle poolest, mida nad tahaksid tunnetada oma töökohal. Palun märkige skaalal ühest seisimeni (1- tahaks, et oleks väga vähe, 7- tahaks, et oleks väga palju) millise tasemeni Te tahaksite igat tegurit oma töökohale.

Suuremat austust ja ülemusega võrdset suhtumist. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Motiveerivat tööd paljude väljakutsetega. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Kõrvaliste mõtete ja tegevuste elluviimist töös. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Suuremat turvalisust. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Lisa 9 järg

Väga sõbralikke töökaaslast. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Uute asjade õppimisvõimalust tööl. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks väga palju

Kõrgemat palka ja teisi soodustusi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks liiga palju

Võimalust olla loov ja väljendada seda oma töös. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks liiga palju

Kiire karjäärikasvu võimalust. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks liiga palju

Isikliku kasvu ja arenemise võimalust. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks liiga palju

Väärtuslikke saavutuste võimalust töös. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tahaks, et oleks väga vähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tahaks, et oleks liiga palju

Lisa 9 järg

Motivatsioon

Hinnake skaalal ühest seitsmeni, kus 1 - ei avaldu üldse ja 7 - avaldub täielikult, mille tasemeni avaldub antud komponent Teie töös.

Töö mitmekesisus *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei avaldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaldub täielikult

Töö selgus *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei avaldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaldub täielikult

Töö olulisus *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei avaldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaldub täielikult

Iseseisvus *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei avaldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaldub täielikult

Tagasiside *

	1	2	3	4	5	6	7	
Üldse ei avaldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaldub täielikult

Ettepanekud

Siia võite kirjutada oma ettepanekuid ja soovitusi.

Lisa 10. Mõlema meetodiga leitud töö dimensioonide ja -väljundite normaaljaotuse kontroll

Muutuja	Statistilise olulisuse tõenäosus
Töö mitmekesisus	0,00
Töö selgus	0,02
Töö olulisus	0,77
Iseseisvus	0,03
Tagasiside	0,01
Töö mitmekesisus_T	0,00
Töö selgus_T	0,02
Töö olulisus_T	0,02
Iseseisvus_T	0,00
Tagasiside_T	0,00
Üldine rahulolu	0,00
Sisemotivatsioon	0,01
Rahulolu palgaga	0,00
Rahuolu turvalisusega	0,06
Sotsiaalne rahulolu	0,00
Rahulolu juhendamisega	0,01
Rahulolu arenemisega	0,02
Individuaalse kasvuvajaduse tugevus	0,07
MPS H_O	0,10
MPS T	0,01

Märkused: _T märgitud töötajate poolt hinnatud töö dimensioonid; MPS H_O – Hackmani ja Oldhami meetodiga leitud MPS, MPS T – töötajate hinnatud MPS, rasvases kirjas märgitud normaaljaotusega muutujad.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 11. Mitteparameetiline dispersioonanalüüs töö dimensioonide analüüs uute taustagruppide lõikes (olulisuse tõenäosused)

Näitaja	Töö dimensioonid					Töö väljundid							
	TM	TS	TO	I	T	ÜR	S	RP	RT	SR	RJ	RA	GNS
Vanus	0,00	0,54	0,04	0,90	0,19	0,00	0,11	0,45	0,89	0,08	0,22	0,28	0,83
Haridustase	0,73	0,76	0,63	0,74	0,50	0,02	0,15	0,41	0,50	0,18	0,21	0,85	0,14
Tööstaaž	0,08	0,67	0,80	0,87	0,10	0,02	0,00	0,12	0,09	0,08	0,61	0,30	0,97
Kollektiiv	0,82	0,13	0,94	0,12	0,19	0,03	0,02	0,02	0,51	0,01	0,48	0,81	0,75
Raamatukogu tüüp	0,65	0,27	0,54	0,34	0,02	0,11	0,31	0,65	0,76	0,09	0,23	0,28	0,52
Töö asukoht	0,79	0,55	0,01	0,26	0,17	0,14	0,30	0,02	0,04	0,39	0,10	0,71	0,51

Märkused: TM – töö mitmekesisus, TS – töö selgus, TO – töö olulisus, I – iseseisvus; T – tagasiside, ÜR – üldine rahulolu, S – sisemotivatsioon, RP – rahulolu palgaga, RT – rahulolu turvalisusega, SR – sotsiaalne rahulolu, RJ – rahulolu juhendamise, RA – rahulolu arenemisega, GNS – individuaalse kasvuvajaduse tugevus; rasvases kirjas on toodud statistiliselt olulised erinevused taustgruppide lõikes ($p < 0,05$).

Allikas: autori koostatud.

Lisa 12. Töö mitmekesisuse statistiliselt oluliste keskmiste erinevused vanusegruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Töö mitmekesisus			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Vanus	Noorem kui 40 aastat	4,81	1,35	0,00	Noorem kui 40 < 50–59 Noorem kui 40 < Vanem kui 59 40–49 < Vanem kui 59
	40–49 aastat	5,40	1,29		
	50–59 aastat	5,68	1,38		
	Vanem kui 59 aastat	6,05	1,02		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 13. Töö olulisuse statistiliselt oluliste keskmiste erinevused vanuse ja töö asukoha gruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Töö olulisus			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Vanus	Noorem kui 40 aastat	5,10	0,84	0,04	40–49 < Vanem kui 59
	40–49 aastat	4,97	0,95		
	50–59 aastat	5,31	0,95		
	Vanem kui 59 aastat	5,63	0,98		
Töö asukoht	Harjumaa	5,38	0,89	0,01	Harjumaa > Lõuna-Eesti Lääne-Eesti > Lõuna-Eesti Ida-Eesti > Lõuna-Eesti Kagu-Eesti > Lõuna-Eesti
	Lääne-Eesti	5,46	0,88		
	Lõuna-Eesti	4,77	0,98		
	Ida-Eesti	5,59	1,07		
	Kagu-Eesti	5,31	0,81		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 14. Tagasiside statistiliselt oluliste keskmiste erinevused raamatukogutüübi gruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Tagasiside			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Raamatukogu tüüp	Teadus- ja erialaraamatukogu	5,18	0,97	0,02	LR > MR MR > KR LR > KR
	Maaraamatukogu	5,22	0,97		
	Linnaraamatukogu	5,60	0,95		
	Kooliraamatukogu	4,46	1,19		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused; MR – maaraamatukogu, LR – linnaraamatukogu, KR – kooliraamatukogu.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 15. Üldise rahulolu statistiliselt oluliste keskmiste erinevused taustagruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Üldine rahulolu			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Vanus	Noorem kui 40 aastat	5,25	1,15	0,00	Noorem kui 40 < 50–59 Noorem kui 40 < Vanem kui 59 40–49 < 50–59
	40–49 aastat	5,52	1,14		
	50–59 aastat	6,14	0,92		
	Vanem kui 59 aastat	5,92	1,16		
Haridustase	Keskharidus	5,69	0,88	0,02	Keskharidus < Keskeriharidus Keskeriharidus > Kõrgharidus
	Keskeriharidus	6,05	1,03		
	Kõrgharidus	5,58	1,2		
Tööstaaž	Vähem kui 9 aastat	5,56	1,21	0,02	9–15 < Rohkem kui 15
	9–15 aastat	5,32	1,14		
	Rohkem kui 15 aastat	5,9	1,06		
Kollektiiv	1–3 inimest	5,83	1,16	0,03	1–3 > Rohkem kui 3
	Rohkem kui 3 inimest	5,56	1,01		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 16. Sisemotivatsiooni statistiliselt oluliste keskmiste erinevused tööstaaži ja kollektiivgruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Sisemotivatsioon			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Tööstaaž	Vähem kui 9 aastat	5,46	0,67	0,00	9–15 < Rohkem kui 15
	9–15 aastat	5,07	0,98		
	Rohkem kui 15 aastat	5,63	0,81		
Kollektiiv	1–3 inimest	5,42	0,84	0,02	1–3 < Rohkem kui 3
	Rohkem kui 3 inimest	5,72	0,79		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 17. Rahulolu palgaga statistiliselt oluliste keskmiste erinevused kollektiivi- ja tööasukoha gruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Rahulolu palgaga			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Kolektiiv	1–3 inimest	2,33	1,39	0,02	1–3 < Rohkem kui 3 inimest
	Rohkem kui 3 inimest	2,92	1,57		
Töösukoht	Harjumaa	3,2	1,71	0,02	Harjumaa > Lääne-Eesti Harjumaa > Lõuna-Eesti Harjumaa > Kagu-Eesti
	Lääne-Eesti	2	1,06		
	Lõuna-Eesti	2,44	1,48		
	Ida-Eesti	2,42	1,51		
	Kagu-Eesti	2,18	1,11		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud

Lisa 18. Rahulolu turvalisusega statistiliselt oluliste keskmiste erinevused töö asukoha gruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Rahulolu turvalisusega			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
Töösukoht	Harjumaa	5,29	0,94	0,04	Harjumaa > Kagu-Eesti Lõuna-Eesti > Kagu-Eesti
	Lääne-Eesti	4,88	1,08		
	Lõuna-Eesti	5,39	0,95		
	Ida-Eesti	5,04	0,8		
	Kagu-Eesti	4,76	1,15		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 19. Sotsiaalse rahulolu statistiliselt oluliste keskmiste erinevused tööstaaži ja kollektiivi gruppide lõikes

Näitaja	Grupp	Sotsiaalne rahulolu			
		\bar{x}	σ	K-W	M-W
K	1–3 inimest	5,89	0,85	0,01	1–3 > Rohkem kui 3
	Rohkem kui 3 inimest	5,47	0,97		

Märkused: \bar{x} – aritmeetiline keskmine, σ – standardhälve, K-W – Kruskal-Wallis testi statistilise olulisuse tõenäosus, M-W – Mann-Whitney U testi tulemused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 20. Kasvuvajaduse ja motivatsiooni potentsiaalse arvväärtust kvartiilide analüüs taustagruppide lõikes

Näitaja	Grupp	GNS		Olulisuse tõenäosus	MPS		Olulisuse tõenäosus
		madal (n = 42) (53,16%)	kõrge (n = 37) (46,84%)		madal (n = 44) (50,00%)	kõrge (n = 44) (50,00%)	
Vanus	Noorem kui 39	63,64%	36,36%	0,89	47,06%	52,94%	0,22
	40–49	51,72%	48,28%		65,52%	34,48%	
	50-59	50,00%	50,00%		41,38%	58,62%	
	Vanem kui 59	55,56%	44,44%		38,46%	61,54%	
Haridustase	Keskharidus	30,00%	70,00%	0,04	50,00%	50,00%	0,65
	Keskeriharidus	72,00%	28,00%		56,67%	43,33%	
	Kõrgharidus	47,73%	52,27%		46%	54%	
Tööstaaž	Vähem kui 9 aastat	53,85%	46,15%	0,79	44,44%	55,56%	0,27
	9–15 aastat	61,54%	38,46%		72,73%	27,27%	
	Rohkem kui 15	50,94%	49,06%		47,46%	52,54%	
Kollektiiv	1–3 inimest	51,92%	48,08%	0,76	51,56%	48,44%	0,63
	Rohkem kui 3 inimest	55,56%	44,44%		45,83%	54,17%	
Raamatukogu tüüp	Teadus- ja erialaraamatukogu	42,86%	57,14%	0,75	45,45%	54,55%	0,70
	Maaraamatukogu	54,35%	45,65%		50,94%	49,06%	
	Linnaraamatukogu	52,63%	47,37%		38,46%	61,54%	
	Kooliraamatukogu	66,67%	33,33%		60,00%	40,00%	
	Muu raamatukogu	0,00%	100%		100,00%	0,00%	

Lisa 20 järg

Näitaja	Grupp	GNS		Olulisuse tõenäosus	MPS		Olulisuse tõenäosus
		madal (n = 42) (53,16%)	kõrge (n = 37) (46,84%)		madal (n = 44) (50,00%)	kõrge (n = 44) (50,00%)	
Töö asukoht	Harjumaa	61,90%	38,10%	0,13	53,85%	46,15%	0,78
	Lääne-Eesti	87,50%	12,50%		44,44%	55,56%	
	Lõuna-Eesti	38,46%	61,54%		50,00%	50,00%	
	Ida-Eesti	40,00%	60,00%		28,57%	71,43%	
	Kagu-Eesti	52,63%	47,37%		55,00%	45,00%	

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

JOB SATISFACTION AND FACTORS DETERMINING IT ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN LIBRARIES

Andrei Andrejev

The job satisfaction subject has become quite popular and the importance of manpower has risen over the last years. The economical crisis and keen business competition do not give the companies an opportunity to use money as a primal motivating stimulus. The use of money as motivation is especially tough in companies, that operate under the state's or local government's budget. The job satisfaction can be one of the most important factors for motivating the employees without using the money (Kumar *et al.* 2013: 1). The researches show that a person that is satisfied with his/hers job can not only be more creative and productive but also can provide higher quality of work (Gaki *et al.* 2013: 484) and be more loyal to the company (Rusbult *et al.* 1988: 616) than the one that is dissatisfied with the job. The job satisfaction is not only important to the companies but to the employees as well. Several surveys have confirmed that job satisfaction has positive connection with the life satisfaction (Tait *et al.* 1989: 504), while the job dissatisfaction can cause negative emotions (Fitzgerald *et al.* 2003: 291), decrease of morality's level (Schaefer, Moos 1996: 63) and physical as well as mental disorders (Faragher *et al.* 2005: 107). The author is of an opinion that members of the organization are an important asset that is a key to the development and the success of the company in the future, therefore, finding out and coping with the needs of the employees can be beneficial for the company. The author finds that questionnaires are the best way for measuring the job satisfaction. They give a good opportunity for the managers both to find common problems among the personnel and to propose such solutions from which the majority of employees could benefit.

As far as the author is concerned, it is extremely important to study the job satisfaction in the organizations that are responsible for the education of citizens, therefore, can be responsible for the future of the country's population. However, the majority of the researches are focused on the more obvious options like schools or universities but other fields are barely noticed. One of those unnoticed fields are the libraries where not only the students can find a required book but also others can get something of interest. French philosopher and writer Denis Diderot has stated that people stop to think if they stop to read (Kuulsate inimeste... 2000: 98). The author believes that people would not be able to afford to purchase and read a lot of books if there were no libraries. The author considers that not only the new technologies cannot fully replace books but also these technologies can be successfully integrated in the libraries. Those are the reasons why author finds it important to analyze job satisfaction among librarians.

Over the last years more attention is paid to the job satisfaction problem. However, the majority of the surveys are based on the narrow sample consisting of one or two organizations. This makes it more difficult to compare different results. In 2009 a global job satisfaction research was held in Estonia. The results showed that Estonians are more satisfied with tasks, work-life balance, job relations, and with the job in general. However, the levels of satisfaction with career and growth opportunities, autonomy, collaboration with colleagues, and salary were not as high. (Kõrreveski 2010: 12-15) Eskildsen *et al.* (2010: 374) have studied the influence of cultural differences on the job satisfaction. The results indicated that Estonia has above average job satisfaction both among European countries and worldwide. However, the level of job satisfaction in Estonia was lower in comparison to the levels of the neighbouring countries. Author thinks those results can be beneficial in interpreting the results of the conducted survey.

The aim of the master's thesis was to work out the guidelines for the development of job satisfaction among Estonian librarians. The following research tasks were proposed based on the aim of this thesis:

- explain the notion of the job satisfaction and its practical significance,
- make an overview of previous job satisfaction theories,
- describe Hackman and Oldham's job characteristic model (JCM) as well as its pros and cons in the context of this paper,

- make a review of analysis and further development options of JCM,
- adapt a questionnaire based on the theoretical framework of Hackman and Oldham and carry out a survey among Estonian librarians,
- analyze the results including the results socio-demographic groups wise,
- compare the results with results of previous job satisfaction surveys and make suggestions for improving the job satisfaction level among Estonian librarians.

The thesis consisted of two chapters. The first chapter concerned a theoretical aspect of job satisfaction. The first subchapter focused on the job satisfaction's notion, its entity based on the frameworks of different researchers, description and analysis of the factors that influence the job satisfaction, importance of job satisfaction to both employees and employers, and comparison of different job satisfaction theories. In the second subchapter JCM, its components and practical application were being analyzed. The theory's main idea lies in the connection between the five core job dimensions, the three critical psychological states as well as the personal and work outcomes. If all five core job dimensions, that include skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback, are noticeably present in a job and employee has enough knowledge and skills as well as high psychological needs, he can fulfil his three psychological states, that include experienced meaningfulness of the work, experienced responsibility for outcome of the work and knowledge of the actual results of the work activities, and achieve positive personal and work outcomes, that include general job satisfaction as well as satisfaction with different job aspects, better results and internal motivation (Hackman, Oldham 1976: 256). This model had been tested for over two years on more than 1500 employees working over 100 jobs in 15 different companies (Hackman, Oldham 1975: 161). Additional studies examined over 200 different studies using meta-analysis (Fried, Ferris 1987: 291) what confirmed model's effectiveness. Moreover, author found pretty important not only its theoretical validation but also its practical use. The model has not significantly changed over the 40-year-span since it has first been introduced. Moreover, it has been found relevant in the modern organizational environment (De Varo *et al.* 2007: 986). In addition to that, the author analyzed several improvement and development methods, compared them to each other and explained opportunities of methods' usage.

Based on the theoretical chapter of the thesis, the author adapted the questionnaire in order to obtain the results from Estonian librarians. The Job Descriptive Survey's (JDS) short form was chosen because, according to Hackman and Oldham (1974: 9), the brief version measured the same scales only with fewer items, at the same time it gave as reliable results as the JDS. With this form the five core dimensions, psychological needs as well as the personal and work outcomes can be measured. This can give the results how high is the satisfaction of personnel in general as well as with several job aspects among Estonian librarians. This can be important considering negative influence of job dissatisfaction on the organization and employees. The author reviewed the types of the libraries and their goals, described the research process, compared several instruments for measuring job satisfaction, confirmed the choice of the JDS and gave an overview on the socio-demographic data of the sample in the first subchapter of the second chapter. In the second subchapter, the results were analyzed as well as compared to the previous surveys and the conclusions were made. In order to do that, the correlation, nonparametric Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis and χ^2 - tests were carried out. Based on the results the author proposed several suggestions for improvement of the job core dimensions as well as the personal and work outcomes.

Within the framework of this thesis, the survey that was based on JDS was held. It consisted of three parts. The first one embraced the questions about socio-demographic background, the second one consisted of the short form of JDS and the third included the opportunity for the employees to measure five core dimensions themselves as well as to express their own suggestions and thoughts about problems connected to the job satisfaction in Estonian libraries. The author believed it was important to measure direct and indirect rates in order to better address the needs with the recommendations. If the rates were equal, the recommendations from Hackman and Oldham could be applied. If the rates were unequal, the strategy could be based on the differences of real and perceived aspects. The socio-demographic factors included sex, age, education, seniority, size of the personnel (number of colleagues), library type, and geographic location of the workplace. Estimations of respondents were compared according to their socio-demographic background. The short form of JDS consisted of five parts itself. Each part required answering the questions or rating the statements on the seven-point Likert-type scale in order to measure the core job dimensions, the growth need strength

(GNS) as well as the personal and work outcomes. The core job dimensions' estimates were later used to measure job's motivating potential score (MPS). MPS shows whether the person can fulfil three critical psychological states and GNS shows whether the person wants to do it. The rating of core job dimensions by the respondents was also on the seven-point Likert-type scale and the form of suggestions was plain-text and not obligatory. The questionnaire was made in the Google Spreadsheets and was delivered *via* libraries' official e-mails. It was open for filling for seven days – from 11.03.2011 till 17.03.2011. 177 responses were registered over that time span with only one of them being from male librarian. Based on the results, the description of the most prevalent responses could be made. This would be a 40-59 years old female with higher education from the Harju county who was working in the library for over 15 years and was working in a group of 1-3 employees. This result was not surprising. Previous researches had also indicated that the majority of librarians had been highly educated females that had been loyal to the organisation. The size of the personnel as well as the geographic location of the respondents can be justified on the basis of specifics of Estonia. In 2011 about two fifth of the population lived in the Harju county (Eesti statistika 2014). The small amount of personnel is based on the fact that libraries are mainly widespread across the country or the city. Not the majority but still the significant part of the population prefers to live in small towns and the countryside, therefore, libraries need to provide access to their services there as well. Thanks to the well-functioning system and collaboration between the libraries, there are quite a lot of small libraries and even mobile ones that do not require many employees and can cover every resident of the country. The books can be quickly ordered from other branches so there is no need in many big central libraries.

The analysis showed that the level of job satisfaction of Estonian librarians was pretty high. Every core job dimension's as well as personal and work outcome's but pay satisfaction's arithmetic mean (average) was on a high level in comparison to other surveys conducted both in Estonia and worldwide. However, taking into account the fact that the level of job satisfaction in Estonia was higher compared to other countries, author believed the average estimates should still be improved. Considering the fact that the pay satisfaction was almost two times smaller than the other estimations, author was of opinion that this should be addressed in the recommendations even though its value

had been anticipated to be lower than estimations of other personal and work outcomes. Moreover, it has the most space for development, therefore, even slight changes can be of influence. Despite low pay satisfaction, the general satisfaction's and internal motivation's levels were high. This was expected as the author believed people had chosen the public sector for reasons other than money. It was also found out that librarians valued the core job dimensions higher than they were according to the JDS. This might be the reason why correlation analysis showed much more connections among the first ones than the second ones. Only three connections were found significant among core job dimensions rated with JDS whereas all connections between core job dimensions that were valued by librarians but one between task identity and feedback were related. This meant that core job dimensions were mainly independent from each other, therefore, this should be taken into consideration when making the changes. However, the perception of the changes could be different. Therefore, in the eyes of the personnel, by changing the one dimension, the other ones could also be influenced at least in a short-term perspective. The analysis of personal and work outcomes showed that all outcomes except internal motivation were connected to each other. Most of the connections among the personal and work outcomes – five – had the security satisfaction. None of the outcomes were connected to the growth need factor. This showed that, if one of the outcomes' estimate changes, other connected to it outcomes' estimates might change to. However, none of the alteration would influence employees' growth need strength. The analysis of core job dimensions and personal and work outcomes showed that none of the both JDS and librarians' valued core job dimensions correlated with internal motivation but only second ones were connected to the growth need factor. All job core dimensions valued by librarians but the feedback were connected to the growth need strength. However, only feedback with two connections and task significance with one were related to the outcomes among those job core dimensions. This meant that personal and work outcomes were connected to the actual state of affairs but the willingness to improve was connected only to the perception of it.

Nonparametric analysis made it possible to find statistically significant differences of the core job dimensions' as well as the personal and work outcomes' estimations within the socio-demographic groups. All the estimates of the core job dimensions were

calculated using the JDS method. Core job dimensions' analysis showed that employees that were younger than 39 tended to have lower skill variety. In comparison to the respondents that were older than 59, the ones with age in range from 40 to 49 inclined to have lower task significance. Task significance was also lower among respondents from Southern Estonia. Feedback values tended to have higher in the city libraries in comparison to the school libraries. Work and personal outcomes' study showed that respondents older than 50 were more likely to have higher general satisfaction than their younger colleagues. Participants with vocational education also tended to have higher general satisfaction. Lower general satisfaction's and internal motivation's levels were present among librarians with seniority's span from 9 to 15 years rather than their more experienced colleagues. Employees from smaller teams were more likely to have higher levels of general satisfaction and social satisfaction and lower levels of internal motivation and pay satisfaction. The author got to know from the geographic location of the workplace analysis that respondents from the Harju County were more likely to have higher pay satisfaction in comparison to all regions but the Eastern Estonia. Security satisfaction inclined to be higher among respondents from both the Harju County and the Southern Estonia compared to the respondents from the Southeast of Estonia.

χ^2 -test was carried out so as to find out the differences among respondents with drastic values of either high or low MPS and GNS within socio-demographic groups. In order to do that, quartiles with high and low average estimates of MPS and GNS were created. The result showed that librarians with vocational education were more likely to have low growth need strength in comparison to librarians with high education who were more likely to have high GNS. There were no differences of average estimates of MPS socio-demographic groups wise.

Based on the results, the author suggested the following recommendations. Firstly, the strategy for improvement should be based on the correlation analyses' results of both the core job dimensions as well as the personal and work outcomes. The joint influence of those factors should be taken into consideration in order to better account the costs. Instead of influencing each dimension or outcome separately, several of them with the most connections to other dimensions or outcomes could be modified. This way the

influenced dimension or outcome would in-turn influence other dimensions or outcomes, therefore, there would be no need to impact them directly. Secondly, author believed that instead of choosing only one of the core job dimensions, attention should be paid to all of them. The reason for that are their relatively equal levels as well as the higher job satisfaction level in Estonia in comparison to the other countries. However, based on the previous suggestion, not all of the dimensions need to be directly influenced. In order to do make the changes, author proposed to use Hackman and Oldham's original suggestions. They include combining tasks, forming natural work units, establishing client relationships, vertical loading, and opening feedback channels. For improving the job satisfaction, author was of opinion that pay satisfaction should be addressed in the first place. From author's point of view, there were two ways to influence that which are direct and indirect. The first one included increased pay and bonuses. Author believed that collaboration with other organisations could be beneficial. It could either help to adapt one's positive experience in pay increase or provide bonuses for the employees through different services, i.e. advertising. The indirect way included pay satisfaction connections to dimensions and other outcomes. The correlation analysis showed that pay satisfaction was positively connected to the the security satisfaction and the supervisory satisfaction. Therefore, in order to improve pay satisfaction, other two outcomes could be influenced. Thirdly, the analysis showed the difference between respondents' and JDS core job dimensions' ratings, in other words, the difference between real and perceived values of job core dimensions. Author suggested that it was important for the respondents to know about the changes or even to be involved in ones rather than getting to know after the fact that manager had made some alternations or even not finding out about it at all. This could also help improve their MPS and GNS levels what could be the reason for better outcomes. Also several differences within the socio-demographic groups were found. That would give the managers an opportunity to concentrate on specific groups that were present among the personnel instead of making general changes. Specific improvement could not only be more helpful but also cost less.

The present study had several limitations. Firstly, author was unable to fully solve the problem of dominating socio-demographic groups. The results could not be summarized due to lack of respondents of different groups, therefore, specific recommendations and

strategies for improvement in all libraries also could not be made. Secondly, the survey was conducted only in Estonian, therefore, people who did not speak the language fluently could have difficulties with correct understanding of the questions. Based on the results of the population census, nearly one third of the residents did not have Estonian as their mother tongue with only 44% of those stated they know Estonian as a foreign language on a high level (Eesti statistika 2014). Therefore, author suggested that language of the questionnaire could be an issue. Thirdly, the length of the questionnaire was quite extensive. The main part that helped to evaluate the core job dimensions, psychological needs as well as the personal and work outcomes consisted of 53 questions. In spite of the fact that a short form of JDS was picked, this number of questions could be overwhelming for the respondents which could result in thoughtless answers or abandoned attempts to finish the questionnaire.

The author also suggests several development options for this topic. Firstly, the values of the core job dimensions as well as the personal and work outcomes could be compared to the values of other organizations from the public sector. Later the comparison of values of the organizations from the public sector and from the private sector could be carried out. This could give an opportunity for review of the most important job aspects in Estonia, more accurate comparison of the results reasoning from the specificity of Estonia and better review of the most important factors of every job. The last one could be beneficial for those who are looking for career starting opportunities. The comparison of average estimates across the countries could also be beneficial. Secondly, author believes the opinion of the managers and representatives of the ministry or the local government that are responsible for managing the libraries' network could give a new look on the factors determining job satisfaction among librarians. Thirdly, author believes that shorter version of the questionnaire that could be as reliable and valid as the full one could positively influence the willingness to fill the survey. This could result in higher number of respondents and more accurate results. Based on that, author suggests that compilation of such a questionnaire should be taken into consideration.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Andrei Andrejev

(sünnikuupäev: 30.01.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töörahololu ja seda mõjutavad tegurid Eesti raamatukogude näitel“, mille juhendaja on Anne Aidla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **20.05.2014**